

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOHNY DIAS DA ROSA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO, SEGUNDO MODELO DE EXCELÊNCIA DA  
GESTÃO (MEG), PARA UMA MICROEMPRESA NO SETOR DE BELEZA  
MASCULINA EM CURITIBA**

CURITIBA

2017

JOHNY DIAS DA ROSA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO, SEGUNDO MODELO DE EXCELÊNCIA DA  
GESTÃO (MEG), PARA UMA MICROEMPRESA NO SETOR DE BELEZA  
MASCULINA EM CURITIBA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Finanças e Contabilidade, no Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciência Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Simone Bernardes Voese

CURITIBA

2017

Dedico este trabalho a Daiany,  
minha esposa, amiga, companheira, que  
sempre soube abrir mão do tempo comigo  
em prol dos estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Jesus, pela oportunidade de estar caminhando com pessoas que sempre nos inspiram a continuar crescendo. Pessoas que cruzam a nossa vida, não por um acaso, mas para nos alinhar a algo maior do que nós mesmos. Amigos que conviveram comigo no sábado, Alessandra Slompo, Eduardo Dall'Stella, Libano Neto e Victor Mourão, vocês fazem parte deste estudo.

Agradeço aos professores, que buscam extrair ouro de nós, acreditando que através da nossa educação, o país pode mudar.

Agradeço aos sócios da empresa, objeto do estudo, que dispuseram do seu tempo, acreditando que a academia pode contribuir para o crescimento das organizações.

E, mais uma vez agradeço ao apoio da Daiany, por estar ao meu lado em mais essa etapa da minha vida. Seu apoio tem sido fundamental.

## RESUMO

A medida que as empresas foram surgindo, pesquisas e estudos foram sendo criados e aprimorados sobre a gestão delas e de que forma se poderia verificar os seus resultados. O presente estudo irá abordar uma técnica de gestão, denominada Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual divide a empresa em pontos, estes são chamados de Critérios da Excelência, e os controla, gerando para eles, um método de os avaliar.

Diante disto, pode-se observar que nos anos de 2015 a meados de 2017, o Brasil vem passando por recessões econômicas, a qual, tem feito muitas empresas desligarem seus trabalhadores. Este movimento, está gerando um aumento nos números de pequenas empresas.

Nesse sentido, o estudo irá abordar o encontro do método MEG, a proposta de implantação de indicadores, o levantamento de uma base que justifique o método, para com uma microempresa, oriunda do movimento no mercado de trabalho brasileiro.

**Palavras-chave:** Avaliadores de desempenho. Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Técnicas de Gestão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – REPRESENTATIVA DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA MEG.....	22
FIGURA 2 – MATRIZ SWOT.....	24
FIGURA 3 – MATRIZ LIDERANÇA.....	27
FIGURA 4 – RESUMO DE PARTES INTERESSADAS E REDES DE ATUAÇÃO ...	29
FIGURA 5 – TABELA SOCIEDADE.....	31
FIGURA 6 – CONTROLE DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO.....	34
FIGURA 7 – FIGURA PESSOAS.....	35
FIGURA 8 – PESSOAS (FINALIZADA).....	38
FIGURA 9 – EMPRESA ENQUANTO CONJUNTO DE PROCESSOS.....	39
FIGURA 10 – PROCESSO CONTROLE FORNECEDORES – GESTÃO ABASTECIMENTO.....	41
FIGURA 11 – POCESSEO FLUXO DE CAIXA.....	42
FIGURA 12 – CONTROLE DE PROCESSOS.....	43
FIGURA 13 – MATRIZ SWOT.....	48
FIGURA 14 – MATRIZ LIDERANÇA COM INDICADORES.....	50
FIGURA 15 – RESUMO DAS DAS PARTES INTERESSADAS E REDES DE ATUAÇÃO.....	52
FIGURA 16 – TABELA SOCIEDADE.....	54
FIGURA 17 – CONTROLE DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO.....	56
FIGURA 18 – PESSOAS E SUAS FUNÇÕES.....	59
FIGURA 19 – CONTROLE PROCESSO: FLUXO DE CAIXA.....	62

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNAE	- Classificação Nacional de Atividades Econômicas
ERP	- Enterprise Resource Planning
FNQ	- Fundação Nacional de Qualidade
MEG	- Modelo de Excelência na Gestão
MEI	- Microempreendedor Individual
RH	- Recursos Humanos
SWOT	- Tradução para: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

## LISTA DE SÍMBOLOS

® - Marca registrada



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA.....	14
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
1.3	OBJETIVOS .....	15
1.3.1	Objetivo Geral.....	15
1.3.2	Objetivos Específicos .....	16
1.4	METODOLOGIA.....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1	MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO - MEG®.....	19
2.1.1	Estratégias e Planos.....	22
2.1.2	Liderança.....	25
2.1.3	Clientes.....	27
2.1.4	Sociedade.....	30
2.1.5	Informações e Conhecimento.....	31
2.1.6	Pessoas.....	34
2.1.7	Processos.....	38
<b>3</b>	<b>MATERIAL E MÉTODOS.....</b>	<b>44</b>
3.1	A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA .....	44
3.2	APLICAÇÃO DO MÉTODO .....	45
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
4.1	ESTRATÉGIAS E PLANOS.....	47
4.2	LIDERANÇA .....	49
4.3	CLIENTES .....	51
4.4	SOCIEDADE .....	53
4.5	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO .....	54
4.6	PESSOAS .....	57
4.7	PROCESSOS.....	59
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
	<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO MEG .....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho tem sofrido golpes do desemprego, segundo declarações do IBGE (2017). O órgão divulgou em 24 de fevereiro de 2017 um relatório no qual mostra a quantidade de pessoas desempregadas no país. Segundo este, o Brasil encerra o mês de jan/17 com aproximadamente 12,9 milhões de pessoas desempregadas. Situações como essas podem gerar mudanças no perfil dos trabalhadores, fazendo que muitos tomem a decisão de abrir o seu próprio negócio. O IBGE (2017) acrescenta que, nessa mesma pesquisa, foi registrado um aumento nesse perfil de trabalhador, o órgão classifica como categoria “Conta Própria”. Essa categoria somou uma quantidade de cerca de 22,2 milhões de pessoas. Um aumento de 2,1% em consideração ao trimestre passado da realização da pesquisa, que era de ago/16 a out/16, e agora foi de nov/16 a jan/17. Dados como esse mostram que empresas novas estão surgindo (IBGE, 2017).

A discussão do presente trabalho não será se existe uma migração para o mercado de autônomos ou empresários. Mas, esse tema faz-se necessário para a continuidade do proposto. Pois, em consulta ao portal do Simples Nacional, no qual existem estatísticas da quantidade de empresas que estão enquadradas nesse perfil tributário, nota-se que houve uma movimentação de novas empresas. Analisando o mesmo período do relatório do IBGE (2017), de ago/16 a out/16, foram encontrados 96.612 pedidos de opção para o Simples Nacional, segundo o portal da receita do Simples Nacional. Já no período de nov/16 a jan/17, foram 453.885 novo pedidos, um aumento de quase 370%, conforme encontrado no portal do Simples Nacional. Desse total de 453 mil novos pedidos, pouco mais 87% são de jan/17. Quando analisado o histórico de outros anos, nota-se que existe um aumento considerável nos meses de janeiro. Sendo assim, foi analisado o mesmo trimestre no exercício anterior, nov/15 a jan/16, para comparar com nov/16 a jan/17. O período anterior, nov/15 a jan/16, mostrou um total de 442.815 novos pedidos de empresas para o Simples Nacional, conforme portal do Simples Nacional. O que evidencia um aumento de praticamente 2,5% da quantidade de novas empresas listadas no Simples Nacional, no mesmo período em que o IBGE (2017) informou uma queda no mercado de trabalho.

Ainda sobre esse parâmetro de Simples Nacional, existem empresas que são enquadradas como Microempreendedor, o que, também, possuem números no portal

do Simples Nacional. Para esse perfil, o portal conta com um relatório que mostra a quantidade de empresas que foram enquadradas, conforme período escolhido. Quando comparado o período de ago/16 a out/16 e nov/16 a jan/17, o portal mostra que houve um aumento de 2,22% na inclusão de novas empresas como Microempreendedor.

Essa mudança no mercado de trabalho, a qual, de um lado existe uma redução de empregos e do outro lado, um aumento de empresas com tributação no Simples Nacional. Não quer dizer que os as pessoas estão, em sua maioria, migrando de funcionário para empresário, mas sim que existe uma tentativa de adaptação dentro do cenário econômico.

O que fica claro é que existe uma mudança e que cabe uma análise. Quando as empresas estão em um momento bom, com fluxo de caixa positivo, gerando lucratividade, esse posicionamento deve levar em consideração os próximos períodos da organização. Para que os empresários e/ou gestores saibam como se adaptar frente a um novo cenário, como esse em que o Brasil se encontra. Já que os dados anteriores mostram um movimento de adaptação e de mudança. O que, pode não ser favorável ao fluxo de caixa e a lucratividade das organizações.

Faz-se necessário um cuidado dos números da empresa, do seu resultado e suas interpretações. E, é devido ao aumento de empresas do perfil Microempreendedor que o presente trabalho se apresenta. Este, se baseia no estudo de gestão chamado Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que segundo o portal da FNQ (2014), ele “está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes à Excelência em Gestão”. O modelo é uma ferramenta de qualidade da gestão. Seus conceitos tendem a criar mecanismos de controle organizacional, com a finalidade de que os processos sejam mapeados a qual serão controlados por indicadores. Que por sua vez devem ser monitorados a fim de verificar o andamento da organização frente ao mercado, economia, sociedade e tomada de decisão, que envolve a liderança.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Em um cenário cada vez mais competitivo, dinâmico e que sofre mudanças. Quais os indicadores que um empresário deve verificar, afim de assegurar que sua empresa está em um caminho que justifique sua continuidade?

Está é uma questão que o presente trabalho pretende abordar. Por meio de uma pesquisa que tem como base um estudo de caso de uma empresa prestadora de serviço na área de beleza masculina, situada em Curitiba.

Essa pesquisa irá verificar a possibilidade de implantação do método MEG, por meio da criação de indicadores que verifiquem o andamento da empresa. Frente ao proposto pelos sócios a controlar na empresa, dentro do que abrange o método.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se apresenta para uma abordagem sobre indicadores de desempenho. Porém, não se tratando apenas de um estudo sem aplicação. Sendo então, realizado em conjunto entre normas e procedimentos de um modelo de gestão e a sua aplicação.

Para isso, foi escolhido uma microempresa da cidade de Curitiba. A opção por uma microempresa se dá ao fato de identificar a possibilidade desta de receber um conjunto de indicadores. Identificando o desafio, necessidades e possibilidades que uma empresa menor possui em seu dia-a-dia. Fazendo com que, estudos elaborados por diversos autores em suas trajetórias e pesquisas científicas, conforme será abordado neste, tenham sua aplicação dentro desta realidade.

Ao longo do estudo, será abordado quais são os pontos que um modelo de gestão tem, que podem ser aplicados em uma microempresa, procurando identificar a sua aplicação dentro deste mercado.

O mercado escolhido foi o de beleza, que segundo, a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2016), possui um dos mercados que mais crescem no país, com uma média de 11,4% nos últimos 20 anos, segundo dados da associação publicados em ago/2016.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor a implantação de indicadores de desempenho segundo o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Entre todos os indicadores que o MEG define como critério de gestão na empresa, o presente estudo pretende identificar se é possível a implantação de todos.
- b) O MEG informa que qualquer empresa pode se adaptar ao seu modelo, frente a isto, o estudo irá verificar a implantação de indicadores, segundo o MEG, dentro de uma microempresa.
- c) Sendo possível a implantação, o estudo irá abordar, quais as áreas da empresa serão impactadas.
- d) O presente estudo irá verificar se existe bibliografia que sustente o modelo do MEG.
- e) Com base no objetivo anterior, o estudo irá verificar a possibilidade de implantação de técnicas oriundas da bibliografia, que darão sustentação aos indicadores de desempenho, frente ao estudo de caso.
- f) Mecanismos de gestão, como indicadores, podem auxiliar a tomada de decisão.

### 1.4 METODOLOGIA

A metodologia do trabalho mostra como será a sua forma de pesquisa, análise e conclusão sobre o assunto proposto. Neste presente estudo, será realizada uma abordagem do tema Modelo de Excelência na Gestão (MEG). Técnica de gestão informada no portal da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ). Ressaltando a importância de indicadores na gestão da empresa, como avaliadores do desempenho. Trata-se de uma pesquisa descritiva, uma abordagem por meio de um estudo de caso. No qual consiste em um levantamento da conjuntura atual de gestão de uma organização pré-definida e, em seguida, a implantação de um processo de controle por meio de uma série de indicadores baseado no Modelo de Excelência na Gestão (MEG).

O estudo irá trazer o resultado da pesquisa descritiva coletada na organização, por meio de entrevistas com aos sócios desta. Neste será relatado, dentro dos temas propostos pelo MEG, como a organização está fazendo o

levantamento dos seus resultados e o controle deles. Segundo Andrade (2002 apud WERNKE 2010), a pesquisa descritiva tem como interesse a busca pelos fatos ocorridos, pois ela irá fazer o levantamento destes por meio de observação, de uma forma que possa em seguida registrá-los e analisá-los, fazendo uma classificação de suas ocorrências para em seguida interpretá-los, "sem a interferência do pesquisador". Com essa perspectiva nota-se que a pesquisa por si só trará as informações, cabendo ao autor filtrar e apresentar os fatos ocorridos.

Neste trabalho esse processo será realizado, conforme relatado, por meio de entrevistas com os sócios. Sendo apresentado o MEG e com base nos seus fundamentos a pesquisa transcorrerá. Esse modelo tem um questionário que leva os gestores e/ou pesquisadores a refletir sobre suas ações dentro da organização e como a tomada de decisão está impactando nos resultados. O questionário trará ao estudo proposto um diagnóstico acerca da organização. O que mostrará como o controle das ações dos gestores é realizado e de que forma eles estão verificando o impacto dessas ações, os levando a corrigi-las, mantê-las ou intensificar a ação, dependendo de cada resultado.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O estudo tem como base propor a implementação de métodos de controle em uma organização, como avaliadores de desempenho. Pois, para o controle é imprescindível que haja uma abordagem das formas de se obter informações para o direcionamento das decisões, andamento da atual conjuntura e planejamento para um futuro contínuo. Dentre essas reflexões, faz-se necessário a consulta de relatórios e/ou indicadores. Conforme Silva (2013 apud SANTOS 2016), com base em relatórios contábeis pode-se diagnosticar o desempenho e saúde financeira de uma empresa. E, segundo Gitman (2001 apud SANTOS 2016), fica evidente a importância dos relatórios contábeis na construção de “medidas relativas da eficiência operacional da empresa”. Com base nessas definições, cabe a organização definir a melhor forma de analisar os números gerados nos relatórios contábeis, definindo assim indicadores que irão direcionar se a tomada de decisão tem surtido o efeito proposto.

Nesse contexto, em geral, as empresas vinham adotando até a década de 80, indicadores somente financeiros, segundo Abreu (2014). Estes eram o modo de verificar de que maneira a empresa estava controlando seus resultados, de que maneira as decisões tinham impactado e se haveria necessidade de mudança. Após a década de 90 começam discussões acerca de indicadores não-financeiro, conforme Martins (1999 apud ABREU, 2014), o autor cita que os medidores de desempenho antes da década de 90 tinham predominância indicadores financeiros e que após esse período houve uma abertura de diversas dimensões.

Essa mudança na análise ocorre por diversos fatores, como a concorrência cada vez mais acirrada, novos modelos de negócios, o que afeta a forma de gestão. Ficando difícil assegurar que somente uma análise com indicadores financeiros pode ser a única forma de compreender e controlar todo e qualquer tipo de negócio.

Trazendo essa discussão, o estudo se propõe promover a implantação de indicadores para avaliar o desempenho de uma determinada organização do mercado de beleza na cidade de Curitiba.

A avaliação de desempenho deve ser algo importante a se fazer na organização, cabendo a cada gestor a sua adequação. Uma vez que o desempenho da empresa está sendo de ordem positiva, terá sua continuidade e geração de valor, o que se suponha ser o interesse dos sócios e/ou proprietários.

O trabalho evidencia-se em aplicação de indicadores financeiros e não-financeiros. Porém, sua abordagem sera nos indicadores não-financeiros, pois segundo Kaplan e Norton (1996, apud ABREU, 2014), eles possibilitam aos gestores uma forma de medir as relações dos objetivos estratégicos propostos na gestão das organizações. O que somente indicadores financeiros não iriam demonstrar.

## 2.1 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO - MEG®

O MEG® é um modelo proposto pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), que há mais de 20 anos vem promovendo estudos, pesquisas e aplicações do MEG® nas organizações.

O interesse da FNQ, segundo Silva (2015, p. 7), Presidente-executivo da FNQ, é que as empresas se “inovem, transformem-se e participem da construção de um mundo melhor, mais conectado e sem as preocupantes desigualdades socioeconômicas ainda existentes”.

O tema qualidade está baseada no ciclo do PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ações Corretivas), segundo Deming (1990 apud LIMA 2004). O autor ressalta que a melhoria dos produtos e a sua conformidade se dá por meio da redução da variação de processos. Para que isso ocorra, as organizações têm que definir um processo padrão. Agora, trazendo uma organização que presta serviço, como é o caso do estudo proposto, define-se como produto a entrega da sua prestação do serviço que a empresa se propõem a oferecer ao mercado consumidor. Pois, ainda segundo Deming (1990 apud LIMA 2004), o autor defende o uso de uma maneira forte, com êxito, muito bem definida e profissional acerca de métodos que envolvam estatísticas para controle, voltadas em uma forma de fiscalizar e melhorar processos.

Dentro dessa temática, nota-se que a FNQ não traz algo novo, no sentido de ser uma revelação a cerca de um futuro incerto, como se houvesse uma descoberta milagrosa para as empresas e gestores. Mas, revela uma aplicação acerca de mecanismos de controle que não sejam apenas baseados em relatórios financeiros. Mais do que isso, é um envolvimento de toda a organização em busca de um objetivo: gestão com excelência, que foca em continuidade organizacional (MEG, 2014).

O modelo proposto é uma ferramenta baseada em alguns pontos, definidos como Fundamentos da Excelência em Gestão, segundo o FNQ (2014). São eles:



1. Pensamento sistêmico: tratamento a respeito da relação entre a organização e o meio em que ela está inserida, trazendo a compreensão aos seus gestores a respeito da tomada de decisão dentro de uma interdependência deste meio.
2. Atuação em rede: desenvolvendo a relação entre os interesses comuns dos envolvidos, tanto empresas como indivíduos, e suas atividades, além de competências que podem ser complementares.
3. Aprendizado organizacional: desenvolvimento de processos organizacionais que buscam ser mais eficientes e eficazes, gerando novas competências, "meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências" (FNQ 2014).
4. Inovação: ambiente no qual novas ideias podem ser promovidas, gerando de favorecimento à criatividade que podem gerar o desenvolvimento sustentável e ganhos de competitividade.
5. Agilidade: levando em conta os processos e a sua estrutura, ser flexível as novas demandas das partes interessadas, conforme mudanças do mercado.
6. Liderança transformadora: líderes que inspiram as pessoas com seus valores e propósitos, de acordo com os estabelecidos na organização, no qual é extraído os potenciais de cada cultura inserida, gerando novos líderes.
7. Olhar para o futuro: análise a curto e longo prazo do mercado inserido, levando em consideração cenários e tendências que impactam e podem impactar na organização e seu planejamento.
8. Conhecimento sobre clientes e mercados: por meio de interação, buscar as necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes e mercado, tanto os seus potenciais como o que está explícito, de forma a gerar valor sustentável neste ambiente.
9. Responsabilidade social: é um dever da empresa cumprir o seu papel dentro da sociedade, de forma ética e transparente, agindo no desenvolvimento social.
10. Valorização das pessoas e da cultura: criar e gerar condições favoráveis de crescimento entre as pessoas e suas culturas, visando desenvolver suas capacidades.
11. Decisões fundamentadas: as direções devem ser baseadas em mapeamentos pré-definidos, como avaliadores de desempenho, riscos e experiências.

12. Orientação por processos: gerenciamento de processos dentro de uma cadeia de valores para clientes e partes interessadas.

13. Geração de valor: alcançar os resultados propostos, não somente financeiro, mas também, de ordens sociais, ambientais e dos processos definidos, de acordo com as partes interessadas.

Conforme o proposto pelo método, nota-se que o envolvimento de todas as áreas se torna questão de tempo. E o modelo não se trata de um conjunto de regras e obrigações a serem cumpridas de forma padrão, mas um conjunto que levará os gestores a refletir e adaptar para cada organização. Cabendo a cada um analisar o que faz parte do seu processo, do seu mercado e do seu ambiente. Pois, segundo Bardagi (FNQ 2016) a organização pode moldar o seu próprio caminho com base na estrutura que o MEG oferece, destacou na 21ª Edição da Revista.

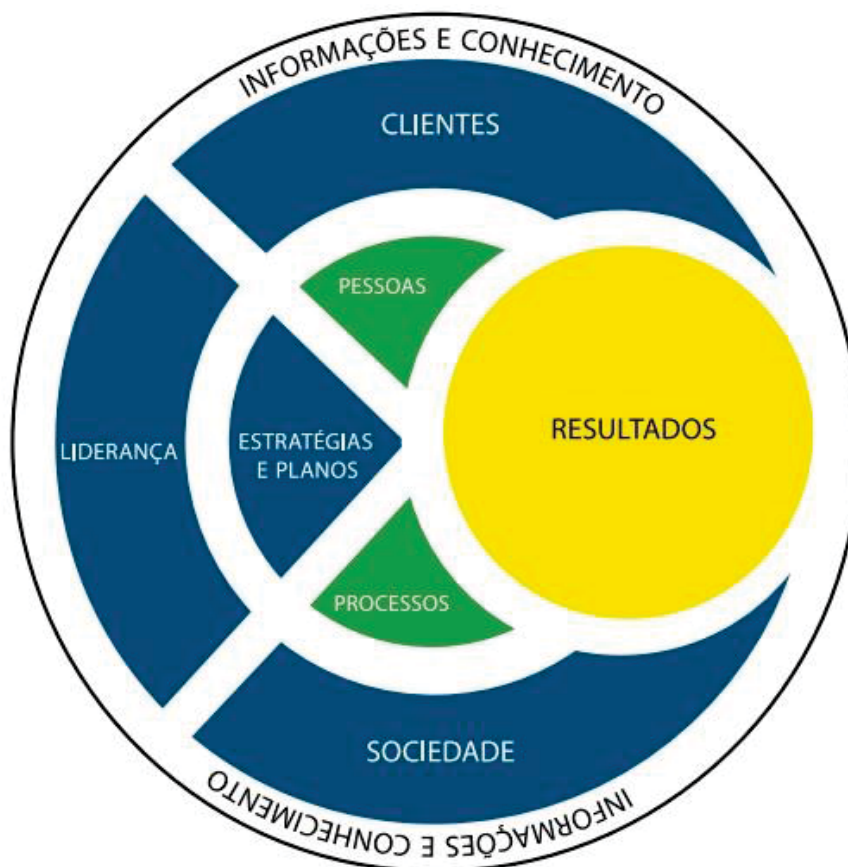
Os 13 Fundamentos da Excelência que o MEG atua são atingidos e/ou trabalhados com base em 8 Critérios de Excelência, conforme FNQ (2014):

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados;

Esses critérios serão a base da pesquisa proposta no presente trabalho. Com eles, será verificado como a organização estudada se encontra atualmente, para em seguida, definir indicadores que irão acompanhar o desempenho da empresa.

A fundação definiu uma figura que torna mais visível e prático o entendimento dos critérios, evidenciando que a organização faz parte de um sistema adaptável ao ambiente em que está inserida:

FIGURA 1 – REPRESENTATIVA DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA MEG



FONTE: FNQ (2014).

### 2.1.1 Estratégias e Planos

A abordagem do tema Estratégias e Planos tem como objetivo levar a empresa a se preparar para o futuro. O MEG mostra que continuidade organizacional deriva de estratégias traçadas que levam a execução dos planos. O processo se inicia baseado na Missão da empresa. Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992 apud MÜLLER 2003) existe uma sequência na formulação do planejamento estratégico. Ela é dividida em duas análises uma Permanente e outra Mutável. Sendo que Missão é um processo da análise Permanente, que ainda tem mais dois pontos a Definição do Negócio e seus Princípios. Cabendo a análise Mutável um estudo do Ambiente e Definição dos Objetivos junto com as Estratégias. Por isso, cabe aos gestores definir o papel da empresa, onde ela atua e de que forma atua. Em seguida, essa percepção deve ser compartilhada entre todos da organização, sendo parte do processo da Liderança. A missão da empresa dará o direcionamento para o seu planejamento

estratégico. Uma vez que ela é definida, o planejamento estratégico tem o papel de alcançar e/ou manter essa posição. Objetivando a missão, a estratégia é traçada, com planos que levam a uma visão. As estratégias tendem a fazer com que as informações tenham coerência com a finalidade da empresa, que é a sua missão. Müller (2003), diz que a empresa possui uma Identidade Organizacional e que a missão faz parte dessa construção no planejamento. Ainda segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (2001 apud MÜLLER 2003), missão traz respostas sobre:

- O que? - a empresa faz, vende, gera, seu negócio;
- Para quem? - seu mercado e clientes;
- Como? - a empresa íntegra “o que” faz “para quem”

Nesse ponto, a organização tem que estar madura sobre o que ela é, qual a sua finalidade, seu papel na sociedade e impacto onde ela está inserida, ficando claro a sua razão de ser. Com isso, a estratégia e planos de ação vem para dar todo o suporte na obtenção do que se espera e deseja.

Após, a estratégia tende a se basear na visão da empresa, pois toma-se o ponto de partida de que ela já sabe a sua missão. Cabendo agora a definição de onde essa missão a levará. A estratégia tem, pelo menos, dois pontos a se apoiar para o desenvolvimento dos planos organizacionais: a missão da empresa e a sua visão. Eles serão os responsáveis para o início do planejamento deste critério. A missão será a responsável pelo que a empresa é, já a visão pelo que a empresa pode se tornar. A visão tem que estar vinculada com o futuro, já que ela é responsável pela construção de um cenário de “médio porte, considerando as atuais tendências e influências”, conforme Müller (2003, p. 49). Por isso que as definições de missão e visão são importantes e fazem parte do planejamento, pois elas darão a estrutura para ele. Nesse caso visão é, por exemplo, identificar onde a empresa quer estar daqui a um tempo, com quantos clientes, quantas filiais ou franquias, qual o faturamento ou parcela do mercado se quer atingir, e o mercado é nacional, internacional ou ambos. São questões a serem definidas na hora do planejamento, para em seguida, terem seus planos traçados.

Uma vez alinhadas missão e visão, é a hora de verificar dentro da organização o que os gestores identificam como sendo suas forças e fraquezas da empresa. Esse conceito os levaria a reflexão e elaboração de uma matriz, no qual suas forças e fraquezas (análise interna) são colocadas em contraste quando verificado o que o mercado tem como oportunidades e ameaças (análise externa), o que seria uma

análise com base na metodologia SWOT. Segundo Pickton e Wright (1998 apud ANDRADE 2013), essa metodologia favorece na hora de elaborar um diagnóstico tendo até uma característica interdisciplinar. E, de acordo com Terrados, Almonacid e Hontoria (2007 apud ANDRADE 2013), a matriz SWOT é uma técnica que se tem alguns cuidados para, a fim de não se tornar uma análise superficial e de pouco impacto na utilização, é necessário um conhecimento mais afundo dos pontos a serem levantados e discutidos. Por isso, os pontos não podem ser simplesmente colocados na matriz, mas sim discutidos sobre qual seu impacto dentro da organização. Para efeito de levantamento destes pontos, pode-se atribuir um grau para cada tópico, sendo:

- 1º grau importância muito baixa;
- 2º grau importância baixa;
- 3º grau importância média;
- 4º grau importância alta;
- 5º grau importância muito alta.

Após esse levantamento, cabe aos gestores responsáveis pelo critério de Planejamento e Planos, introduzi-los em uma matriz, conforme demonstrado a seguir:

FIGURA 2 – MATRIZ SWOT

		AMBIENTE INTERNO			
		FORÇAS		FRAQUEZAS	
		Tópicos de importância alta e muito alta	Tópicos de importância alta e muito alta	Tópicos de importância alta e muito alta	Tópicos de importância alta e muito alta
A M B I E N T E  E X T E R N O	<b>OPORTUNIDADES</b>				
	Tópicos de importância alta e muito alta	Cenário I – Desenvolvimento (favorável)		Cenário II – Crescimento (favorável)	
	Tópicos de importância alta e muito alta	Cenário I – Desenvolvimento (favorável)		Cenário II – Crescimento (favorável)	
	<b>AMEAÇAS</b>				
	Tópicos de importância alta e muito alta	Cenário III – Sobrevivência (desfavorável)		Cenário IV – Declínio (desfavorável)	
	Tópicos de importância alta e muito alta	Cenário III – Sobrevivência (desfavorável)		Cenário IV – Declínio (desfavorável)	

FONTE: Andrade (2013).

Com a tabela da figura 2, na hora do planejamento, será capaz de identificar em qual cenário a organização se encontra, gerando subsídio para a toma da decisão

como ação de consolidação, investimento pontual em determinada área, retomada do mercado ou plano de recuperação.

Essa informação deve ser compartilhada com todos da organização, pois todos farão parte do objetivo do planejamento e construção do plano, cabendo a liderança fazer disso um processo.

### 2.1.2 Liderança

Liderança pode ser um tema muito discutido, uma prova disto é uma rápida busca nas plataformas eletrônicas digitais como é o caso da internet. Nessa, quando digitado a palavra “liderança” foi encontrado aproximadamente 30.000.000 de resultados, segundo o mecanismo de pesquisa do Google (dados de abr. 2017). A pesquisa inclui, sites, blog, revistas, treinamentos, artigos e pessoas.

Segundo Souza (2005 apud DIAS 2015), aliado a um planejamento estratégico, uma organização precisa de uma liderança eficaz e eficiente na obtenção de uma gestão de desempenho efetivo. Além disso Shen e Chen (2007 apud DIAS 2015) informam que é a liderança que desenvolve uma equipe eficaz e, segundo os autores, os liderados assumem riscos para chegar aos objetivos mediante a sua confiança no líder. Mostrando que dentro das organizações o tema Liderança deve ser abordado, afinal, o líder é quem toma as decisões.

Mas, a questão está em como tomar as decisões, quais serão as bases para sustentar tal conceito e em qual ponto está baseada a sua opinião? Essas são questões que podem ser respondidas por meio de indicadores, avaliadores de desempenho. Segundo Franco-Santos (2004 apud MUNARETTO), por meio de um modelo de indicadores de desempenho o gestor conta com ferramentas para a administração estratégica, monitoramento e controle do desempenho da organização. O que proporciona subsídio para comunicar a posição da empresa, tanto interna como externamente. Gerando dados que quando combinados, passam a ser informações para que os gestores possam ter uma base para suas decisões, influenciando toda a empresa a seguir o mesmo caminho.

O MEG trata os critérios como sendo processos gerenciais, e Liderança é um deles. Para o modelo, esse tema se torna um processo quando cabe a liderança comunicar valores, princípios e padrões de conduta. Fazendo com que exista um sentimento único de propriedade entre todos do grupo. Isso inclui as “declarações de

missão, visão, credos e outras categorias de princípios por ventura existentes” (FNQ 2014, p. 35). O que tem a finalidade de se tornar algo padrão dentro da empresa, por isso, definido como processo. Uma vez que estes processos sejam criados, eles devem ser verificados e acompanhados, estimulando assim o controle de qualidade e assegurando conclusão das práticas. A liderança promove a informação das propostas e isso demonstra que a tomada de decisão alinha toda a organização, de acordo com suas estratégias e objetivos.

Para se obter essa promoção da informação, o MEG diz que a liderança tem que interagir com os clientes e força de trabalho. Objetivando conhecer e compreender esses personagens da sua organização, verificando quais são os valores percebidos por estes acerca da organização e informá-los sobre as metas e políticas institucionais. Já que, segundo Benedetti et al. (2004 apud DIAS 2015) líderes são responsáveis por estimular a visão de um futuro que gere um diferencial em sua equipe. Nesse momento o processo busca identificar como está o engajamento de todos, se existem oportunidades de melhoria, se os valores estão sendo comunicados e percebidos, o que valida a estratégia adotada. Uma vez que ela é cumprida, a percepção dos personagens deve ser de credibilidade para com a organização.

Após estabelecido o processo, a reflexão em uma análise de desempenho é primordial na continuidade do mesmo. Nesse caso, verificar quais estão sendo os resultados. Pois com o controle destes pode-se observar o comprometimento com as metas estabelecidas, se houve o alcance e interação entre toda a liderança da organização. Além disso, cabe aqui a avaliação da organização quando comparada com o mercado que ela atua, verificando, por exemplo se os seus clientes estão satisfeitos com os resultados obtidos, porém, o tema cliente será aprofundado em outro momento pelo trabalho.

Conforme mencionado que o MEG trabalha os critérios como sendo processos gerenciais, o modelo passa a mostrar a importância de se montar uma forma visual deste processo denominado Liderança. Dentre o relatado, pode-se chegar a uma visão de que ela impacta diretamente na organização como um todo. Por isso, é necessário um modo de acompanhamento para se obter o controle. Porém, o tema não aborda números ou grandezas de valores absolutos, como faturamento e custos. Nesse caso, um mapeamento como uma matriz, pode ser o ponto de partida desse acompanhamento, conforme a figura 3. Nela, os gestores verão qual o impacto



a liderança tem causado, de que forma ela intercala com os clientes, sendo que clientes internos serão os funcionários (prestadores do serviço) e externos os adquirentes (tomadores do serviço). Além disso, será possível marcar de que forma a interação acontece e, caso ainda não ocorra, é possível marcar essa opção para uma nova discussão. Sendo que, como fator de acompanhamento, é definido um período da coleta dos dados, fazendo com que o processo não fique parado, mas tenha uma dinâmica.

FIGURA 3 – MATRIZ LIDERANÇA

L I D E R A N Ç A	CLIENTES			
	INTERNOS		EXTERNOS	
	( ) Sim Como:	( ) Não Motivo:	( ) Sim Como:	( ) Não Motivo:
Comunica Missão, Valores e credos:				
Identifica valores e Necessidades:				
Promove a informação:				
Interagem com:				
Periodicidade: Diária, Semanal, Mensal, etc:				

FONTE: adaptado MEG (2014) e Dias (2015).

### 2.1.3 Clientes

O MEG inicia a sua abordagem do critério Clientes informando que é necessário o olhar somente para o mercado-alvo da organização (MEG 2014). Essa colocação pode parecer, de certa forma, lógica e até óbvia. Porém, a sua finalidade é de muita importância para os gestores. Conforme Kotler e Armstrong (2007 apud BORELLI 2012) o mercado-alvo se dá quando a empresa e seus gestores conseguem visualizar dentro do mercado geral uma semelhança entre os consumidores, como se ele fosse dividido em partes que geram características e necessidades semelhantes entre um determinado público. Assim, o desenho e definição do mercado-alvo trará informações importantes aos gestores, e a sua posição como líder e objetivos do planejamento tem uma dinâmica: buscar a satisfação do cliente. Para Fornell et al. (2006 apud JOHANN 2014), investir na satisfação do cliente é obter retorno financeiro com baixo risco. Quando esse processo de entendimento do mercado-alvo não está



bem definido ou até mesmo não existe, a abordagem do planejamento tende a conquista de novos clientes. E, sem o conhecimento de quem é esse público-alvo, essa conquista pode representar um esforço maior na obtenção do sucesso. Para Hunt e Arnett (2004 apud BORELLI 2012) com a distinção do seu mercado-alvo para os demais, a empresa identifica o público que corresponderá as suas atitudes e técnicas de abordagem. Ainda segundo os autores, isso possibilita vantagem com relação aos demais. Por isso, o MEG enfatiza no início do critério Clientes que a abordagem cabe ao mercado-alvo da organização.

Entendendo e aplicando essa abordagem, o MEG mostra que se constrói um processo com as características que são relevantes no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Pois, conforme Wiesel, Skiera e Villanueva (2008 apud JOHANN 2014) a “conta” clientes na contabilidade da empresa, representa um dos ativos mais importantes que a organização pode ter. Por isso, o MEG trabalha no desenvolvimento de entender os clientes, as suas características e necessidades. Com isso o ativo se mantém permanente. Não se trata de um número, até porque esse ativo depende de pessoas, mas fidelização. Nesse sentido, a empresa se volta internamente para descobrir o que tem realizado na obtenção dessa fidelização, chamada de: avaliação das necessidades e satisfação dos clientes. Utilizando essa avaliação os gestores conseguem mensurar qual a percepção os seus clientes têm da sua organização e como construir melhorias, o que aumentará a satisfação.

Kotler e Armstrong (2007 apud BORELLI 2012) afirmam que a construção do mercado-alvo passa pelos pontos:

- Demográficos: idade, renda, profissão, entre outros;
- Geográficos: cidade, bairro, rua, entre outros;
- Psicográficas: estilo de vida, personalidade, atitudes, entre outros;
- Comportamento de compra: frequência de uso, ocasião de uso, benefícios procurados, entre outros.

Dentro dessa perspectiva e na construção de um processo com essa percepção, o MEG (2014) mostra um formulário que pode ser transformado em um quadro descritivo, conforme figura 4 a seguir:

FIGURA 4 – RESUMO DE PARTES INTERESSADAS E REDES DE ATUAÇÃO

Partes Interessadas	Clientes perfil 01	Clientes perfil 02	Clientes perfil 03
	Quem são?	Quem são?	Quem são?
	Quantos são?	Quantos são?	Quantos são?
	Classe econômica?	Classe econômica?	Classe econômica?
	Qual idade?	Qual idade?	Qual idade?
Principais interlocutores ou representantes	Quem são?	Quem são?	Quem são?
Principais necessidades e expectativas	O que esperam?	O que esperam?	O que esperam?
	O que gostam?	O que gostam?	O que gostam?
	Quais horários do consumo?	Quais horários do consumo?	Quais horários do consumo?
	Quais as datas do consumo?	Quais as datas do consumo?	Quais as datas do consumo?

FONTE: adaptado Borelli (2012) e MEG (2014).

As informações colocadas em cada coluna podem ser mudadas de acordo com o que cada organização tem/entende como público e mercado alvo, porém, as linhas não podem sofrer alterações, que são os temas: partes interessadas, principais interlocutores ou representantes e suas principais necessidades e expectativas. Eles serão a construção para a identificação do público-alvo, o que dará subsídio para as técnicas e planejamentos da organização para o critério Clientes.

Além disso, outra abordagem que o MEG traz sobre o critério Clientes é a divulgação dos produtos/serviços para seu público, a comunicação entre organização e clientes. Essa interação terá uma eficácia maior quando compreendido quem é o público-alvo, pois as linguagens são diferentes. A comunicação, segundo o MEG, gera credibilidade, confiança e imagem positiva. Mais uma vez mostrando que, interação é importante para a continuidade do ativo, já que este não pode ser tratado apenas como um número a ser obtido e sim uma qualidade a ser mantida. Nesse sentido, reforça-se a identificação do público, para que a solução seja de forma compreensiva. Inclusive, o tratamento das reclamações e sugestões geram dados na obtenção de informações acerca dos clientes. Estabelecer um canal que recebe reclamações e sugestões é uma forma de buscar mais conhecimento acerca do público, de como pensam e como estão reagindo com relação as tomadas de decisões, o que estão achando da organização, entre outras informações que podem ser adquiridas nesse canal.

#### 2.1.4 Sociedade

O MEG (2014) trata o critério sociedade como relevante, pois, o modelo entende que a empresa é uma organização situada em um meio ambiente, tratando-se de um organismo deste. Por isso, a sua interação com a sociedade ao redor ou localizada nesse meio, tem que ser um tema abordado. Já que ela faz parte de um dos objetivos da empresa, que segundo Ishikawa (1993 apud MARTINS 1998) sociedade faz parte de stakeholders, assim como clientes, empregados, acionistas e os fornecedores. O que leva ao questionamento de ações mais formais e reflexão sobre temas associados a um conceito de impactos sociais, sempre levando em consideração o tamanho da empresa e sua participação no mercado em que atua.

Devido ao fato do estudo ser voltado para uma microempresa, o critério terá uma abordagem mais objetiva. Pois, o assunto organização e seu impacto na sociedade, sendo direcionado um estudo voltado somente para si, é capaz de gerar uma discussão tamanha que não caberia nesse estudo. Sendo nesse presente trabalho, baseado no MEG, nota-se que esse tema é importante, mesmo que para uma microempresa.

Nesse contexto, o primeiro ponto que o modelo trata é a legalização da empresa, algo obrigatório. O que é citado pelos autores Martins e Costa (1998) como uma forma de satisfazer a sociedade, sendo abordado por eles como recolhimento dos impostos. Já que é com a arrecadação dos tributos que o governo gera os serviços para a sociedade. Sendo assim, a formalização da empresa gera recursos para a sociedade em que ela está inserida. Além disso, uma empresa optante pelo regime MEI (Microempreendedor Individual) – alvo do estudo – conta com benefícios como crédito bancário, menos burocracia, entre outros, conforme portal do MEI (2017).

Além disso, o critério Sociedade aborda o conceito de impactos sociais e ambientais, sendo outro ponto que gera satisfação para a sociedade segundo Martins e Costa Neto (1998). Levando a organização a refletir sobre como está fazendo com que seus processos, instalações e produtos tenham menos impacto na sociedade ou ao menos calculando quais são esses impactos, para futuramente minimizá-los. Uma vez que os impactos foram levantados, pode-se priorizar o seu tratamento preventivo. A organização que tem uma redução desse impacto, que se preocupa com esse processo, gera pontos positivos junto a sociedade, que dependendo do seu público-alvo, pode gerar fidelização.

Ainda segundo Martis e Costa Neto (1998), a organização pode estabelecer, no mínimo, duas formas de avaliar o critério sociedade: meio ambiente e impostos. Sendo que dentro do tema preservação do meio ambiente, a empresa pode verificar o número de passíveis ambientes e o valor das multas. Já o tema recolhimento de impostos, pode ser medido pelo atraso no pagamento destes.

Da mesma forma que no critério Clientes, o MEG (2014) mostra uma reflexão acerca da Sociedade que pode ser convertido em um formulário, transformando-se em uma tabela adaptável a realidade de cada organização, conforme descrito na figura 4, junto com o proposto por Martins e Costa Neto (1998):

FIGURA 5 – TABELA SOCIEDADE

	Existência	Descrição	Forma de controle	Quantidade (mês)
Principais órgãos reguladores	( ) Sim - ( ) Não			
Comunidades de relacionamento	( ) Sim - ( ) Não			
Principais impactos negativos (Sociais/Ambientais)	( ) Sim - ( ) Não			
Passivos ambientais	( ) Sim - ( ) Não			
Projetos/Ações Sociais	( ) Sim - ( ) Não			
Projetos/Ações Ambientais	( ) Sim - ( ) Não			
Quantidade Estagiários e Jovens Aprendizizes	( ) Sim - ( ) Não			

FONTE: adaptado MEG (2014); Martins e Costa Neto (1998).

Uma vez estabelecido o processo, ele deve ser contínuo. Cabendo, também, a inclusão de informações/ações benéficas a sociedade, como é o exemplo de estagiários e aprendizes, pois o MEG trata oferta de vagas nesse formato como um desenvolvimento social.

### 2.1.5 Informações e Conhecimento

O presente estudo é correspondente a um período em que a informação tem ganho destaque, que a tecnologia tem evoluído e auxiliado em diversas áreas da sociedade, inclusive no ambiente empresarial. E o controle das empresas tem se beneficiado desse avanço tecnológico. As empresas contam com sistemas de informação, cujo nome popularizou-se como ERP, que significa Enterprise Resource Planning. Conforme Hicks (1997 apud BARROS 2016), o ERP é um programa de computador, software, que tem a finalidade de controlar a dinâmica dos negócios da empresa, o que acaba facilitando o fluxo das informações. Por controlar a dinâmica

dos negócios, esse controle se dá em todas as áreas da empresa. Nesse caso, existe uma integração entre as diversas áreas da empresa, gerando uma forma de identificar que todos têm uma mesma finalidade ou que todos contribuem com os resultados da empresa. Passando essa a ter um processo de negócio, que segundo Souza & Zwicker (2000 apud MENDES e FILHO 2012) pode ser caracterizado quando existe uma série de tarefas objetivando um resultado em comum pela organização.

Conforme Mendes e Filho (2012, p. 278), empresas que implantam um ERP tem como objetivo “melhorar os processos de negócios usando tecnologia da informação”. Isso vem de encontro com o que o MEG propõe quando o assunto é informação, já que atualmente as empresas contam com o recurso ERP. Sobre esse assunto, o MEG deixa claro que a finalidade, quando usado sistemas de informação nas empresas, é o aumento de produtividade e qualidade da informação (2014).

Porém, o MEG (2014) diz que esse processo do critério de Informação e Conhecimento se dá por meio de tecnologia, conforme relatado anteriormente, e por meio de ferramentas. Sendo assim, não precisando, necessariamente, ser um sistema de informação ERP, até porque o presente estudo propõe uma abordagem em uma microempresa. Conforme Müller (2003), informações oriundas da liderança como suas posições, suas visões acerca dos processos e argumentações sobre continuidade e melhorias devem ser registradas por escrito, o que autor evidencia como um processo que faz parte do sistema de informação da empresa, uma ferramenta deste. E, ainda sobre o MEG (2014), nesse critério são definidos os processos que a empresa possui que visam atender as suas necessidades de informação. O modelo cita alguns exemplos, entre eles: sistemas de controle visuais, sistemas manuais, sistemas prontos, etc.

Um dos fatores importantes sobre esse assunto é a segurança dessas informações. Além disso, para Mendes e Filho (2002), sistemas de informação devem estar atualizados, o que exigirá disciplina por parte de usuários, consequentemente, por parte da empresa. Sendo assim, exigindo atualização, o MEG (2014) chama atenção sobre o tratamento que se dá aos que tem acesso a esses sistemas. Em um ERP pode-se criar usuários e limitar seus acessos, mais um fator positivo para o software. Agora quando o processo é controlado de forma manual ou até mesmo pessoal, a empresa corre o risco de ter a informação aberta. O que leva a discussão ao processo de segurança. Sendo relatado que os ERP dependem de disciplina por parte dos usuários, um processo que não possui a interface de um ERP também deve

ter a mesma disciplina. Nesse caso, o que o MEG propõe é uma revisão desse processo e um olhar mais criterioso para esse critério. Para Torres et al (2014, p. 2) o assunto Informação e Conhecimento se constitui na “base do processo de desenvolvimento socioeconômico”, quando relacionado com o meio empresarial. O autor conclui que, ativos intangíveis são de extrema importância, pois por meio deles que as empresas desenvolvem técnicas para se tornarem mais competitivas. Nesse caso as Informações e Conhecimento devem ser de acesso privado nas empresas. O que inclui suas técnicas, seu layout, seu conjunto de normas, sua metodologia, seu desenvolvimento de processos, suas características como empresa no sentido de executar o serviço ou criar o produto. E, por mais que as empresas sejam concorrentes, muitas vezes seus fornecedores são os mesmos, e nesse caso o que as diferencia é o seu processo de Informação e Conhecimento, cabendo aqui a sua experiência. Mas, segundo Teixeira Filho (1998 apud TORRES 2014), quando a empresa possui processos que consideram como vantagens competitivas, porém, eles são de uma certa maneira frágeis, para o autor, não haverá sustentação destes por parte da empresa.

Nesse caso, cabe a empresa ter limitações quanto ao acesso às informações, porém, existe um desafio. Sobre esse critério, o MEG salienta que a informação deve ser difundida. Cabendo aos gestores uma forma segura de repassar a Informação e o Conhecimento, pois eles devem ser parte da empresa, como um ativo intangível desta. Conforme o MEG (2014, p. 51), “A difusão dos conhecimentos mais importantes da organização tem a finalidade de retê-los e multiplicá-los”. Essa afirmação, em conjunto com o assunto segurança, se revela em um desafio que a organização tende de superar: a dinâmica de reter a informação internamente e transmiti-la de forma contínua.

Como o presente trabalho tem o MEG como precursor em uma avaliação de desempenho, e este mostra que os seus critérios são processos que a empresa deve ter para poder gerar avaliadores, foi montado a figura 6 que esboça uma forma da empresa transformar o critério em um avaliador:

FIGURA 6 – CONTROLE DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

	Qual / O que	Qtos envolvidos	Como fazer
Produto / Serviço			
Sistema(s) de informação(ões)			
Gerenciamento da informação			
Processos difundidos			

FONTE: adaptado MEG (2014), e Müller (2003).

### 2.1.6 Pessoas

No critério Pessoas, o MEG mostra que são processos os temas referentes ao sistema de trabalho, capacitação/desenvolvimento e qualidade de vida, conforme Love et al (1998 apud SANTOS MELO 2014) na implementação de projetos de processos, os gestores devem considerar aspectos como as atividades organizacionais, estrutura, pessoas e suas culturas e comportamentos, além da tecnologia. Desta forma, o primeiro ponto que o MEG aborda nesse critério é que a empresa possui funções (atividades), que em seguida serão executadas por pessoas. Nesse caso, a definição das funções a serem executadas dentro da organização é primordial para a entrega de seu serviço/produto. Pois, segundo ABPMP (2009 apud SANTOS MELO 2014) é a geração desse processo que entrega valor ao cliente. O que pode ser definido por Santos Melo et al (2014) como, a maneira que a organização realiza o seu trabalho. Uma vez que as funções foram estabelecidas, os gestores podem identificar o que se esperar de cada indivíduo, sendo assim, eles conseguem definir a capacidade técnica que cada indivíduo precisa ter para ocupar/executar a determinada função. Mais uma vez, o MEG se mostra de certa forma obvia, porém, de extrema importância. Pois, faz com que os processos mais simples da empresa se tornem a base para a construção de algo mais complexo.

Uma vez estabelecida a função e o indivíduo que a ocupará, cabe a gestão deixar claro o seu papel dentro da organização e, mais que saber executar a sua função, o funcionário deve compreender a sua finalidade e contribuição para a empresa. Pois, de acordo com Hammer (1996 apud SANTOS MELO 2014), quando a gestão possui um processo no qual os funcionários percebem que seus valores são refletidos, eles influenciam de forma positiva na execução de suas tarefas. E, somente



após esse processo estar completo é que os gestores conseguem desenvolver avaliadores de desempenho para cada indivíduo (ou o setor como um todo). Já que, segundo o MEG (2014, p. 55) “as funções são exercidas por dirigentes e colaboradores e cada função está associada a um conjunto de responsabilidades.” Com esse conjunto de responsabilidade estabelecido, passado de forma clara e executado para a contribuição da sua finalidade, a organização promove o trabalho em equipe e gera produtividade no seu conjunto de sistemas de trabalho, conforme destaca o MEG (2014). Sobre essa questão, Santos Melo et al (2014) conclui que quando as pessoas sabem que suas atividades possuem uma contribuição para a organização, fica mais fácil para a empresa mapear seus processos e identificar falhas e gargalos, pois nesse caso, existe uma comunicação que facilita tal processo.

Em seguida, após a definição das funções, três processos se iniciam dentro da organização: preenchimento da vaga, a sua integração na organização e a sua avaliação. Conforme demonstrado na figura 7:

FIGURA 7 – FIGURA PESSOAS

	FUNÇÕES			
	I	II	III	IV
<b>Definição</b>				
<b>Competências</b>				
<b>Processo Integração</b>				
<b>Avaliador Desempenho</b>				

FONTE: adaptado MEG (2014) e Santos Melo et al (2014).

Nas colunas enumeradas com os números, a organização irá preencher com a função que cada área corresponde, não necessariamente sendo apenas quatro, conforme a figura, sendo esta apenas um modelo, mas de acordo com as atividades de cada organização ou até mesmo por setor. Seguindo para as linhas, o preenchimento será de: definir o que a função faz; acrescentar a competência que o indivíduo deve possuir para a sua execução; o processo de integração deve ser realizado após o preenchimento da vaga e nele será realizado a transmissão do que se espera do indivíduo, do que ele deve fazer e qual a sua contribuição para a empresa; e na avaliação o indivíduo ficará sabendo que suas ações serão avaliadas.



Dando continuidade ao processo, os indivíduos passaram a ser avaliados. O que garante a execução da sua função, caso negativo, os gestores terão dados de que o resultado não está sendo alcançado, devido ao processo de avaliação de desempenho. Segundo Morilha (2003 apud PIELLUSCH 2009), o tema pessoas pode possuir avaliadores que são voltados para a área de Recursos Humanos (RH) ou para a contribuição deste no planejamento estratégico da empresa. Os indicadores mais comuns que competem ao RH, segundo Piellusch e Taschner (2009), são: enumeração das atividades (admissões, treinamentos) e turnover. O que, segundo Ulrich (2003 apud PIELLUSCH 2009), não são indicadores que demonstram se essa pode ser a causa do sucesso ou não da organização. Diante disto, a empresa pode montar um processo de reconhecimento dessa execução de função, pois o MEG informa que o esse processo promove a motivação. Para Fitz-Enz (2000 apud PIELLUSCH 2009), uma forma de avaliar o RH pode ser verificar retorno sobre o seu investimento. Porém, o que o MEG propõe, é ter um indicador que avalie o alinhamento dos funcionários com a estratégia da empresa. Segundo Fitz-Enz (2000 apud PIELLUSCH 2009), esses indicadores podem ser definidos como antecedentes, pois o autor ressalta que por meio dele pode ser medido ações que geram valor futuro para a empresa. Nesse aspecto, Piellusch e Taschner (2009), ressaltam que eles não serão os mesmos para todas as empresas, o que alinha com o entendimento do MEG, existe um conjunto de indicadores que sua compreensão é para todos, mas os indicadores propostos não são necessariamente os mesmos. Um exemplo, segundo os autores Piellusch e Taschner (2009), podem ser:

- Percentual das decisões de seleção baseadas em modelos de competência;
- Percentual de admissões feitas no nível de elite;
- Percentual de funcionários-chave que alcançaram padrões de competências desejados.

E, segundo Fitz-Enz (2000 apud PIELLUSCH 2009), outros indicadores podem ser propostos:

- Porcentagem dos funcionários que são avaliados por sistemas formais;
- Percentual dos funcionários que atingiram padrão de competências;
- Percentual de posições-chave com ao menos uma pessoa pronta para assumir;

Dessa forma, evidencia-se que os indicadores nesse sentido, são propostos de acordo com a estratégia organizacional.

O trabalho proposto está abordando um contexto de indicadores na organização que avaliem se as funções estão sendo alcançadas por seus sujeitos, no caso os funcionários. Porém, os textos acima mostram que o tema avaliação de desempenho é de extrema importância para a organização, para que a mesma alinha suas ações de acordo com suas estratégias.

E, quando o indivíduo, sujeito da função, obtiver sucesso, alcançando o objetivo proposto, mantendo o avaliador positivo, o MEG reconhece sua entrega positiva no avaliador e pode ser estabelecido um processo de premiação, recompensa, oportunidades, individuais ou em grupos. Além disso, a empresa pode trabalhar na capacitação, atrelando essa a uma premiação como forma de crescimento ou auxílio na entrega da execução positiva da função. Neste último, mostrando para o indivíduo que a empresa se preocupa com o seu resultado e que está disposta a ajudá-lo. Segundo Abbad e Borges Andrade (2004 apud DAMASCENO 2012), as empresas buscam o sistema de treinamento, pois acreditam que esse processo pode melhorar o desempenho das pessoas em suas organizações.

O MEG não só trata de pontos que podem ser voltados para a sua finalidade de serviço/produto. Mas, ele entende que o bem-estar das pessoas promove a conclusão de suas atividades. Por isso, o modelo também aborda a questão de como as empresas adotarão medidas relacionadas a saúde dos seus colaboradores, seja ela física ou mental. Relevando assim, que existem atividades que podem causar danos ao seu pessoal, inclusive sobre a ergonomia no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o MEG diz que quando existe a promoção do bem-estar de um lado (por parte da empresa), do outro promove a satisfação (nas pessoas). Pois isso gera um ambiente mais agradável e participativo, o que tem como consequência a motivação e entusiasmos por parte das pessoas, afirma o MEG (2014, p. 55).

Com essas posições, a tabela da figura 07, no qual são tratados alguns pontos de Pessoas, ganha novos horizontes e pode ser definida conforme a figura 08:

FIGURA 8 – PESSOAS (FINALIZADA)

	FUNÇÕES			
	I	II	III	IV
<b>Definição</b>				
<b>Competências</b>				
<b>Processo Integração</b>				
<b>Avaliador Desempenho</b>				
<b>Reconhecimento</b>				
<b>Bem-estar</b>				

FONTE: adaptado MEG (2014), Santos Melo et al (2014) e Piellusch e Taschner (2009).

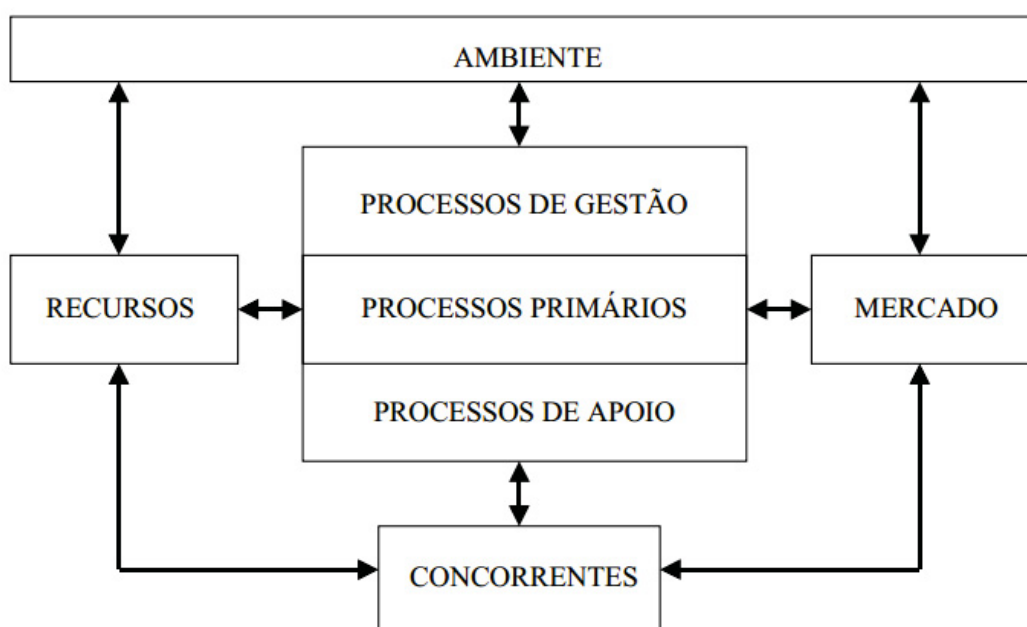
### 2.1.7 Processos

O MEG vem trabalhando os assuntos, denominados Critérios da Excelência, e os transforma em processos, mostrando que por mais que o assunto seja algo, aparentemente, teórico, ele pode ser um processo gerencial. Isto quer dizer que o mesmo pode ser classificado, medido e acompanhado. E, no critério Processos, o que o modelo aborda são aqueles processos pertinentes a cadeia de valor, ao quesito fornecedor e processos econômico-financeiro.

Antes de se gerenciar um processo, é importante a discussão sobre o conceito de processo Muller (2003), para o autor esse conceito se desenvolve na década de 90 quando Porter evidencia um diálogo sobre “cadeia de valor”, a qual, segundo Muller (2003, p. 77) “desagrega a organização em atividades estrategicamente relevantes e passíveis de mensuração”. Dentro desse conceito, os gestores passam a visualizar a empresa com esse olhar de uma cadeia que gera valores, sendo iniciado o processo na utilização de produtos oriundos de fornecedores até a conclusão do serviço, no caso do presente estudo. Trazendo a discussão para processos administrativos, Harrington (1993 apud MULLER 2003), afirma que estes são um conjunto de atividades que quando interligadas dentro de uma lógica, utilizam componentes da organização para gerar resultados, já pré-definidos, com o intuito de alcançar os objetivos da empresa. Conforme definido anteriormente, sobre como as funções são definidas, é estabelecido um processo de valor em uma cadeia de outros processos.

A execução de um serviço, que é o mercado da empresa objeto do estudo, agrega valor para a organização, gerando receita capaz de cobrir os gastos iniciais junto aos fornecedores. Esse processo quando enxergado como uma cadeia de valor pode ser mapeado e transformado em algo padrão, um modelo a ser seguido para os demais operadores e indivíduos. Além disso, o MEG (2014) informa que quando mapeado e estabelecido padrão, o processo pode ser monitorado por meio de indicadores. Rummler e Brache (1994 apud MULLER 2003), diferenciam os processos em três níveis, que pode ser visualizado por meio da figura 9:

FIGURA 9 – EMPRESA ENQUANTO CONJUNTO DE PROCESSOS



FONTE 9: Hronec (1994 apud MULLER 2003).

A figura 9 evidencia as classificações de Rummler e Brache (1994 apud MULLER 2003), esboçadas por Hronec (1994 apud MULLER 2003) como:

- Processos Primários: voltado ao cuidado com os clientes, de resolução imediata a estes;
- Processos de Apoio: voltado a resolução e suporte aos processos primários;
- Processos de Gestão: Coordenam os processos de Apoio, Primário e suas atividades em si;

Com isso a empresa é capaz de saber se o mesmo está dentro do padrão, se alcançará o resultado esperado, se precisa ter alguma alteração ou se pode melhorar. Dessa forma o trabalho é realizado por processos e não por funções, afirma Muller (2003).

A melhoria dos processos da cadeia de valor é percebida de uma forma mais rápida quando media, é isso fará com que as partes interessadas tenham suas expectativas atendidas. Partes que, conforme dito anteriormente, são os critérios: clientes, sociedade e pessoas. Cabendo aqui, a importância no monitoramento do critério Clientes, principalmente no que diz respeito ao canal de reclamação e sugestão. Já que neste é possível a obtenção e avaliação de novas ideias e pontos a para se melhorar o processo de valor percebido. Nesse sentido, o MEG destaca que é a organização ganha inovação em seus processos e/ou produtos quando tem um avaliador de ideias criativas.

Um ponto que entra no sentido de agregar valor e algo chave na cadeia produtiva é o fornecimento dos materiais, a forma como se obtêm fornecedores, como eles são classificados e a sua importância dentro da organização. Fatores primordiais para a empresa devem ser verificados, como qualidade, preço, prazo, tempo de entrega, contratos estabelecidos, entre outros, algo que segundo Gonzáles (2004 apud JUNIOR 2016), afeta a satisfação do cliente final. Dentro de uma cadeia de valor o fornecedor se torna um ponto estratégico, o que não pode ser avaliado somente com base em preço, por exemplo. O MEG chama atenção aos gestores em ter um processo de seleção de fornecedores, estabelecer critérios que são relevantes e primordiais na estrutura da organização, de modo que agreguem valores para ela. Conforme Park et al. (2004 apud JUNIOR 2016), a organização pode estabelecer 04 (quatro) etapas na conjuntura de um processo de fornecedores:

Formulação das estratégias de fornecimento: o que envolve a opção de desenvolver internamente ou terceirizar;

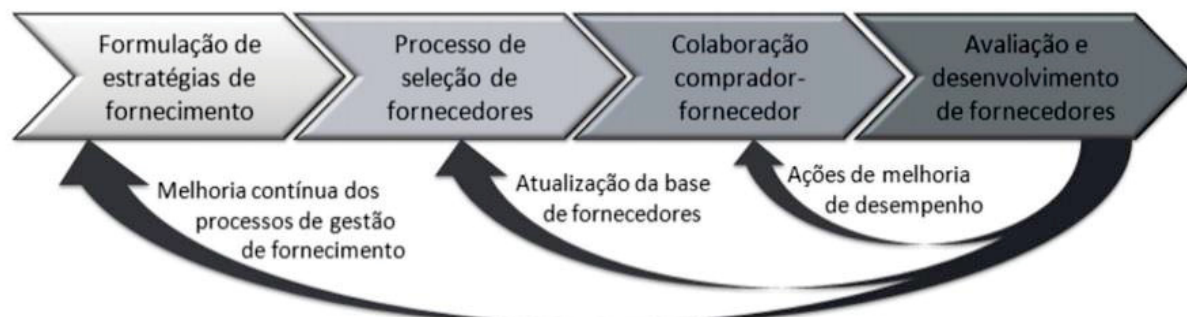
Seleção de fornecedores: o que envolve a opção de definir aqueles que atendem as necessidades e critérios da empresa;

Desenvolvimento de Relacionamento: o que envolve a opção de análise de parceiros que agregam valor para a empresa compradora.

Avaliação de Desempenho: identificar se eles atendem obrigações contratuais, nível de qualidade do produto/serviço, disponibilidade do produto/serviço, apoio do fornecedor no gerenciamento de estoques (como consignação).

As etapas podem ser colocadas visualizadas por meio da figura 10:

FIGURA 10 – PROCESSO CONTROLE FORNECEDORES – GESTÃO ABASTECIMENTO



FONTE: Park et al. (2004 apud JUNIOR 2016).

Dessa forma, cabe o gerenciamento de avaliar os fornecedores continuamente, como os demais critérios, estabelecendo melhorias no abastecimento de materiais e contratação de fornecedor.

A seguir, o MEG chega ao ponto de controle do fluxo financeiro. Para Dethier e Effenberegger (2012 apud CORRÊA 2014), o uso de recursos em um ambiente industrial eficiente, faz com que os gestores utilizem a capacidade máxima de recursos, dentro de uma medida possível e segura, a utilidade da capacidade total. Com isso, o que é proposto aos gestores é a utilização de forma a não desperdiçar os seus recursos, inclusive o financeiro. Várias etapas são estabelecidas antes desse ponto, demonstrando que existe um conjunto de informações que são importantes, tanto quanto o controle financeiro. O MEG não traz uma fórmula para controle financeiro, cabendo a empresa o seu controle. O que o modelo informa é que o fluxo financeiro deve ser capaz de disponibilizar recursos necessários para a realização das atividades da organização com um todo. Deixando claro que ele deve ser capaz de suprir as necessidades da empresa. Nesse sentido, o presente trabalho buscar elucidar o conceito de fluxo de caixa, não de forma profunda, não sendo este o objetivo do trabalho.

Para Corrêa (2014) fluxo de caixa pode ser definido como uma ferramenta que tem o objetivo de controlar as entradas e saídas dos recursos financeiros da empresa. Já Gitman (2005 apud CORRÊA 2014), informa que o fluxo de caixa é de extrema importância de visão estratégica, pois por meio deste a empresa terá a visibilidade se terá recursos suficientes para a sua sobrevivência e/ou aplicação em novos projetos.

Dentro dessa perspectiva alguns autores defendem a ideia de que a empresa pode até não dar lucro ao longo de um exercício anual, desde que esteja gerando caixa em períodos mensais. O que pode ser evidenciando segundo Drucker (1992 apud CORRÊA 2014), afirmando que a falta de liquidez é mais prejudicial do que o prejuízo.

Por meio da figura 11 é esboçado um esquema de visualização de um processo de fluxo de caixa:

FIGURA 11 – POCESSO FLUXO DE CAIXA



FONTE: Corrêa (2014).

Nesse esquema o fluxo de caixa pode ser controlado de forma direta ou indireta. A condição recurso financeiro (atualização) pode levar em consideração o valor do dinheiro no tempo, quando é tratado as despesas com a antecipação do recurso ou o ganho com aplicações, ou de forma livre, não levando em consideração o dinheiro no tempo. Em seguida, o seu controle se dá por meio de projetar os períodos e verificar o que está sendo realizado, podendo assim ser realizado um estudo sobre as diferenças e busca por soluções.

O conteúdo evidencia três grandes processos que podem ser tratados de forma sistêmica: processos administrativos, fornecedores e fluxo de caixa.

Com base nestes, pode-se criar um novo processo, de acordo com a proposta do presente estudo, gerado por meio da figura 12:



FIGURA 12 – CONTROLE DE PROCESSOS

PROCESSOS ADMINISTRATIVO	FLUXO DE CAIXA	
	ENTRADA	SAÍDAS
	Clientes	Fornecedores
Forma dos Recursos	( ) Sim - ( ) Não	( ) Sim - ( ) Não
A vista		
A prazo		
Qual Prazo		
Qual a Despesa		
Qual a Qtd ao Mês		
Período dos Recursos		
Diário		
Semanal		
Quinzenal		
Mensal		
Anual		
Controle dos Recursos		
Sistemas – ERP		
Planilhas – Excel		
Caderno – Manual		
Revisão do Processos		
Diário		
Semanal		
Quinzenal		
Mensal		
Anual		
Data Última Revisão		

FONTE: Adaptado Hronec (1994 apud MULLER 2003), Park et al. (2004 apud JUNIOR 2016) e Corrêa 2014.



### 3 MATERIAL E MÉTODOS

#### 3.1 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Alguns dados estatísticos sobre empresas podem ser encontrados no portal da Receita Federal do Brasil. Neste, existem algumas características do setor em que a empresa proposta pelo estudo se encontra. O que o estudo já demonstrou é que ela é uma microempresa do setor de beleza de Curitiba. Com base no material colhido no portal da Receita, voltado para o Simples Nacional, em outubro de 2016 foi constatado uma quantidade de 71.997 (setenta e um mil e novecentos e noventa e sete) empresas cadastradas na cidade de Curitiba como microempreendedoras. E, ainda neste, encontra-se uma lista com a classificação das empresas por atividade econômica (CNAE). Com essa informação, o estudo pôde verificar a quantidade de empresas do segmento em que a organização estudada se encontra, já que está trata-se de uma barbearia. O CNAE para essa atividade é:

- 9602-5/01 – CABELEIREIROS;

Nesta atividade, o portal tem em sua base o seguinte dado:

- 9602-5/01: 6.237 (seis mil, duzentos e trinta e sete) empresas cadastradas;

Ou seja, das 71.997 (setenta e um mil, novecentas e noventa e sete) empresas cadastradas como microempreendedoras, 6.237 (seis mil, duzentos e trinta e sete) fazem parte do seguimento que este estudo pretende pesquisar. Isso mostra que quase 9% do total das empresas cadastradas são classificadas dentro do proposto pelo estudo.

Esses dados evidenciam que os empresários não estão sozinhos no mercado, o que mostra a importância dos mecanismos de monitoramento da performance da empresa.

A empresa, conforme mencionado, está situada na cidade de Curitiba, cujo o a razão social escolhida foi "Barbearia" (nome fictício para preservar a identidade da organização). Começou as suas atividades em maio de 2016, ainda recente, mas se demonstra ser promissora. Pois, já contém uma média de 600 clientes mês, segundo relatórios apresentados pelos sócios em entrevista. Sua atuação é de uma barber shop comum, mas com um toque de "familiaridade", informam os sócios.

A Barbearia vem crescendo a ponto de não ter mais condições de atender a todos os clientes no mesmo local, por isso, segundo relatado pelos sócios em entrevista (fev/17), eles informaram que abrirão uma segunda unidade, a mais ou menos 2km de distância do local onde se encontram atualmente, ambas no bairro Xaxim.

Eles informaram que a concorrência em locais centrais da cidade de Curitiba é muito alta e que encontraram nos bairros um mercado atraente, de alta demanda, informação que reforça os dados da Receita Federal acerca da quantidade de empresas nesse mercado.

O estudo vem de encontro em trazer soluções de mensurar os resultados da empresa, não somente o lucro líquido oriundo de uma demonstração de resultado do exercício, mas o resultado das ações da empresa, da sua gestão, da qualidade do seu atendimento, da rotatividade dos clientes e funcionários. Pois hoje a empresa contém 04 (quatro) funcionários e, caso abram uma nova unidade, eles terão que contratar mais 05 cinco pessoas. Todos são barbeiros, por isso a Barbearia contrata eles como prestadores de serviço, pessoas jurídicas.

Outro ponto a ser exposto da organização é que ela ainda não tem colocado formalmente quais são seus valores, missão e visão.

### 3.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO

O método será baseado em uma pesquisa descritiva sobre os critérios de excelência do MEG. Será realizado uma avaliação na organização escolhida para a aplicação do estudo.

A avaliação será proposta por meio de um questionário acerca de cada critério de excelência, conforme descrito no MEG (anexo). O que dará um diagnóstico acerca destes pontos na empresa. Em seguida, será definido avaliadores de performance para a organização, de acordo com cada tópico relatado nos critérios, de forma a monitorar esses pontos.

O questionário foi aplicado em duas etapas, ambas por meio de uma entrevista com os sócios da empresa, abordando cada critério. Em seguida, segundo proposto, é definido como ele poderia ser mapeado e medido, de forma que seja gerado um dado para que os gestores tomem decisões com uma base mais formal. Além disso, foram realizadas observações em visitas a empresa. Com o intuito de

verificar quais são os valores que os sócios têm passado para com seus clientes e colaboradores da Barbearia. O que se pôde extrair é que a empresa presa por um ambiente familiar como um dos seus pilares de atendimento e trabalho. Fazendo com a experiência seja de se sentir em casa. Pois a Barbearia, conforme relatado anteriormente, ainda não tem definido, para que em seguida seja exposto, qual é a sua missão, visão e seus valores.

A primeira entrevista foi realizada em 25 de fevereiro de 2017, das 09:37hs as 11:45hs e a segunda em 21 de junho de 2017, das 18:40hs as 19:25hs. Nestas foram aplicadas os questionários sobre cada critério de excelência do MEG. A seguir, será destacado cada um deles, destacando os pontos da entrevista e a abordagem de cada critério que foi levantada ao decorrer do estudo.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 ESTRATÉGIAS E PLANOS**

Conforme elucidado anteriormente, o critério Estratégias e Planos tem como objetivo preparar a empresa para o futuro, nesse caso, o que se espera por meio do MEG (2014) é que empresa tenha definido suas estratégias, seu plano de ação, um conjunto de objetivos derivados da missão, visão e seus valores.

Quando analisada a Barbearia, afim de identificar como tem sido a definição de suas estratégias, foi constado que esse critério ainda não foi estabelecido. A empresa não tem colocado, formalmente, suas estratégias, ainda não existem discussões a este respeito. Ao menos de forma criteriosa e metodológica.

O segundo passo que o MEG (2014) aborda dentro do critério Estratégia e Planos é uma análise sobre como as estratégias são alcançadas, como são realizados os planos de alcance ao que se busca. Porém, devido a não ter a definição das estratégias, não existe a definição dos planos que as alcançariam.

Diante disto, o estudo buscou trazer um embasamento sobre missão, visão, valores e matriz SWOT. Sendo que apenas a matriz SWOT foi implantada e novas reuniões serão realizadas para a definição das demais.

A implantação da matriz SWOT se dá pelo fato de que, conforme abordado anteriormente por Pickton e Wright (1998 apud ANDRADE 2013), a metodologia favorece a elaboração de diagnósticos que irão auxiliar o início de estratégias e, conseqüentemente, os seus planos de ação. A figura 13 aborda essa perspectiva:

FIGURA 13 – MATRIZ SWOT

A M B I E N T E  E X T E R N O	AMBIENTE INTERNO			
	FORÇAS		FRAQUEZAS	
		Tópicos de importância alta e muito alta	Tópicos de importância alta e muito alta	Tópicos de importância alta e muito alta
	<u>OPORTUNIDADES</u>			
	Tópicos de importância alta e muito alta	Cenário I – Desenvolvimento (favorável)		Cenário II – Crescimento (favorável)
	Tópicos de importância alta e muito alta	Cenário I – Desenvolvimento (favorável)		Cenário II – Crescimento (favorável)
	<u>AMEAÇAS</u>			
	Tópicos de importância alta e muito alta	Cenário III – Sobrevivência (desfavorável)		Cenário IV – Declínio (desfavorável)
	Tópicos de importância alta e muito alta	Cenário III – Sobrevivência (desfavorável)		Cenário IV – Declínio (desfavorável)

FONTE: Andrade (2013).

Para a matriz, foi utilizado o modelo proposto por Andrade (2013), dividindo os pontos da empresa em quatro grandes cenários e logo após, dois pequenos cenários:

- Cenário I – Desenvolvimento: um cenário favorável, no qual a empresa identifica que existe crescimento todas as áreas, por isso ela se desenvolve, sendo que nestas suas forças estão de encontro com as oportunidades que o mercado oferece;
- Cenário II – Crescimento: um cenário de crescimento é favorável, pois a empresa identifica que existe a crescente em áreas importantes. O mercado oferece oportunidades, mas a empresa tem se mostrado fraca perante a estes;
- Cenário III – Sobrevivência: este cenário é desfavorável, por que a empresa se enquadra em um cenário que contém ameaças ao seu negócio. E mesmo que elas tenham forças perante este, não é o suficiente, por que essas não conseguem mudar o mercado;
- Cenário IV – Declínio: um cenário totalmente desfavorável, aqui o mercado contém ameaças ao negócio e a empresa se mostra fraca perante estes.

Os dois pequenos cenários são: favoráveis e desfavoráveis. Para os gestores fica mais simples nesse caso, pois apenas dois cenários se apresentam, ou a empresa está bem alocada em determinado ponto ou não.

Nesse caso, os gestores irão identificar o momento da sua empresa e terão que traçar estratégias para continuar, melhorar ou sair do cenário em que estão obrigando-os a criar tal mecanismos para cada cenário.

## 4.2 LIDERANÇA

O objetivo será identificar como os sócios têm abordado o tema liderança, dentro de processos gerencias, culturais, governança e desenvolvimento deste dentro da organização.

Nesta perspectiva, foi identificado que, como primeiro ponto, os valores e princípios organizacionais, os padrões de conduta, tanto interna e externamente, é algo que é abordado e são comunicados por meio de reuniões em grupos e/ou individuais. Com relação as reuniões, foi verificado que ainda não existe um padrão de período, data, horário para que elas ocorram. Mas, geralmente ela tem um foco que é “não pensar somente na produção da empresa”, garantiram os sócios. Além disso, são tratados nessas os conflitos do dia-a-dia, no qual é exposto o posicionamento que tem de estar em sintonia com a cultura da empresa.

Ainda sobre liderança, quando é refletido sobre a promoção da melhoria nos processos gerenciais, levou os sócios a se questionarem sobre eles. Pois hoje, esse processo não está muito claro e desenhado na empresa. O que dificulta a compreensão de melhoria. Diante disto, e adiantando pontos do critério Processo, foi proposta uma análise sobre atividades como: controle do caixa, controle dos insumos, agendamento de clientes, negociação com fornecedores, agendas e mapeamento de eventos externos, limpeza e organização do prédio, implantação e controle de metas, divulgação e definição do marketing da organização.

O tema liderança envolve como as principais decisões tomadas são acompanhadas, o que se mostrou não muito aplicado atualmente, pois devido ao fato de não ter um processo gerencial formalizado, o que ocasiona com que decisões sejam tomadas acerca de casualidades, as principais decisões acabando não sendo anotadas. O que dificulta o acompanhamento. Porém, segundo os sócios, esse ponto é abordado, mas, conforme verificado, sem formalização, sem anotação, sem um prévio embasamento. Foi verificado que existem reuniões, pontuais, acerca do dia-a-dia, e nestas é apenas extraído temas importantes a serem trabalhados. Faltando no momento seguir um cronograma como: pontos a serem trabalhados, discutidos e acompanhados. Atualmente, eles não são acompanhados e trabalhados, apenas alguns temas são discutidos.

Quando se fala em acompanhamento de decisões, outro ponto é levantado: a interação entre a direção, clientes e força de trabalho. Segundo os sócios, a direção

interage por meio de ações junto a força de trabalho, pois os sócios também são barbeiros. Dentro dessa perspectiva, eles não estão apenas cobrando um resultado, mas auxiliando a entregar deste. Além disso, existe a interação com as reuniões, mesmo que de um modo informal. Já junto aos clientes, essa interação é realizada por meio do atendimento pessoal, ao executar o serviço ou nas redes sociais, respondendo uma dúvida ou agendando um horário.

Para finalizar o critério Liderança, foi abordado como a direção analisa o desempenho da organização. O que foi verificado que isso ainda não é realizado.

Com base no exposto pelos sócios e no que o estudo abordou no critério Liderança, foi verificado que alguns pontos não são avaliados. Dentro disto, foi implantado uma tabela com indicadores sobre a interação entre força de trabalho, resultado e disseminação das propostas da liderança, baseado na Figura 3, porém esta possui uma meta a ser alcançada, denominada “Resultado”:

FIGURA 14 – MATRIZ LIDERANÇA COM INDICADORES

	CLIENTES					
	INTERNOS		Resultado ( ) Sim - ( ) Não	EXTERNOS		
	( ) Sim Como:	( ) Não Motivo:		( ) Sim Como:	( ) Não Motivo:	Resultado ( ) Sim - ( ) Não
L I D E R A N Ç A	Comunica Missão, Valores e credos:					
	Identifica valores e Necessidades:					
	Promove a informação:					
	Interagem com:					
	Periodicidade: Diária, Semanal, Mensal, etc:					

FONTE: Adaptado MEG (2014) e DIAS (2015).

O indicador “Resultado” será medido da seguinte forma, sendo o objetivo alcançar 100%, cada ponto abaixo terá um peso de 10%, somando 50% para clientes Internos e 50% para clientes Externos:

- Comunica Missão, Valores e credos: se comunica, deve ser exposto que “sim” e como é realizado, sendo assim, cumprirá 10% da meta. Caso negativo, informar que “não” e o motivo, zerando a meta;
- Identifica Valores e Necessidades: se a Liderança identifica os valores e necessidades na empresa, deve ser exposto que “sim” e como é

realizado, sendo assim, cumprirá 10% da meta. Caso negativo, informar que “não” e o motivo, zerando a meta;

- Promove a informação: se após a identifica pontos como valores e necessidades e transmiti as informações de forma clara e formal, deve ser exposto que “sim” e como é realizado, sendo assim, cumprirá 10% da meta. Caso negativo, informar que “não” e o motivo, zerando a meta;
- Interação com: se a Liderança interage com os clientes Internos e Externos, deve ser exposto que “sim” e como é realizado, sendo assim, cumprirá 10% da meta. Caso negativo, informar que “não” e o motivo, zerando a meta;
- Periodicidade - Diária, Semanal, Mensal, etc: se existe uma periodicidade que este quadro é verificado, deve ser exposto que “sim” e qual o período, sendo assim, cumprirá 10% da meta. Caso negativo, informar que “não” e o motivo, zerando a meta.

Dentro desta perspectiva é importante que a empresa tenha pelo menos 60% da meta alcançada, levando em consideração 30% para cada lado, para a empresa tenha um crescimento e uma avaliação na liderança Interna e Externa. Desta forma, terá um peso de 50% para cada lado. Não obtendo esse percentual, cabe aos gestores analisar os motivos e modificar os processos.

#### 4.3 CLIENTES

A abordagem que o MEG (2014) trás sobre o critério Cliente busca avaliar se a expectativa do cliente está sendo atendida. Diante disto, o presente estudo identificou que, primeiramente, é necessário que a empresa tenha definido quem é o seu mercado-alvo. Somente assim, ela terá como criar mecanismos que atendem ou buscam atender, as expectativas do seus clientes, uma vez que ela entende que é o seu cliente.

Isso se mostrou mais claro quando colocado os pontos que MEG (2014) aborda dentro da Barbearia. Pois, nesse critério, a primeira análise que o MEG (2014) espera é a forma como a empresa alcança/supri a expectativa dos seus clientes-alvo. Fica evidente que é necessário um reconhecimento de quem são esses.

Quando analisado esse contexto na Barbearia, os sócios não conseguiram responder de forma clara, quem são esses. Nesse caso, seguindo o modelo proposto,



não é possível atender a expectativa de um grupo que não se conhece, pois a empresa estará “gastando” energia (financeira) e não “investindo”, segundo colocado anteriormente por Fornell et al. (2006 apud JOHANN 2014), que diz que investir na satisfação do cliente é obter retorno financeiro com baixo risco.

Nesse ponto, o estudo chegou a um modelo de análise para que a Barbearia identifique o seu mercado-alvo. E, após, a empresa terá condições de analisar métodos de atender a expectativa de um mercado que ela conhece.

Seguindo o modelo de Kotler e Armstrong (2007 apud BORELLI 2012), os autores definem pilares para a construção de um processo de conhecimento do mercado-alvo:

- Demográficos: idade, renda, profissão, entre outros;
- Geográficos: cidade, bairro, rua, entre outros;
- Psicográficas: estilo de vida, personalidade, atitudes, entre outros;
- Comportamento de compra: frequência de uso, ocasião de uso, benefícios procurados, entre outros.

Essa perspectiva levou o estudo a modelagem da figura 15, que aplicada na Barbearia:

FIGURA 15 – RESUMO DAS PARTES INTERESSADAS E REDES DE ATUAÇÃO

Partes Interessadas	Cientes perfil 01	Cientes perfil 02	Cientes perfil 03
	Quem são? Quantos são? Classe econômica? Qual idade?	Quem são? Quantos são? Classe econômica? Qual idade?	Quem são? Quantos são? Classe econômica? Qual idade?
Principais interlocutores ou representantes	Quem são?	Quem são?	Quem são?
Principais necessidades e expectativas	O que esperam? O que gostam? Quais horários do consumo? Quais as datas do consumo?	O que esperam? O que gostam? Quais horários do consumo? Quais as datas do consumo?	O que esperam? O que gostam? Quais horários do consumo? Quais as datas do consumo?

FONTE: Adaptado BORELLI (2012) e MEG (2014).

Dentro desse mecanismo, as partes interessadas será uma análise sobre o perfil daqueles que são os chamados clientes da Barbearia. Traçando perguntas que irão montar diversos perfis dentro daqueles que já os receptores do serviço que a empresa oferece. Porém, não é obrigatório se chegar a vários perfis, podendo gerar até mesmo apenas 01 (um) perfil.

Os principais interlocutores são aqueles que hoje atendem a estes clientes, no caso, os barbeiros, pois alguns clientes, segundo os sócios, são atendidos somente por um profissional específico.

Após, a empresa irá observar, de forma mais profunda, quais são/seriam, as necessidades e expectativas que cada perfil tem. Gerando assim, condições de análise de técnicas e estratégias para cada um.

#### 4.4 SOCIEDADE

O critério sociedade traz a informação de que a empresa faz parte de um organismo que corresponde as suas ações, por isso, cada passo que a empresa decide dar, terá um reflexo ao seu redor, isto é, na sociedade em que está inserida. Dentre os pontos que o MEG trata, o primeiro é o levantamento de como está legalidade da empresa, se a mesma possui sanções que restringe seu funcionamento ou pontos de eventuais restrições.

Neste aspecto, a empresa selecionada para o estudo, a Barbearia, se apresenta de forma regular, pois tem a situação regularizada perante os órgãos que a fiscalizam. A sua situação jurídica a favorece, pois, a mesma é uma microempresa, o que as suas obrigações tributárias mais simples. A empresa contem suas questões junto a um contador e os sócios informam estarem em dia com suas obrigações fiscais. Este ponto do critério é importante para a sociedade, pois conforme destacado anteriormente por Martins e Costa (1998), manter as obrigações fiscais em dia é uma forma de satisfazer a sociedade.

E, além desse aspecto fiscal, o critério Sociedade leva em consideração os pontos ambientais e sociais das empresas. No caso da Barbearia, do ponto de vista ambiental, a empresa conta com um descarte de produtos que não podem ser reutilizados, como lâminas, através da Unidade de Saúde do bairro. A Unidade fornece caixas para coleta dos materiais, após um determinado período, a caixa é entregue na Unidade de Saúde. Por ser uma barbearia, o seu maior acúmulo de descarte é o de cabelo, este ainda não teve um destino específico, por isso é deixado no lixo comum, explica os sócios. Com relação a questões sociais, os empresários compartilharam que existe interesse de iniciar um trabalho social, mas que este ainda está em fase de análise. Devido a empresa, ainda, não conter ações sociais, a última etapa do critério Sociedade não pode ser respondida. Pois, nesta, a empresa destaca

suas ações voluntárias em projetos sociais e ambientais, o que ainda não é realizado dentro da organização.

Por mais que a organização seja nova e esteja enquadrada como uma microempresa, o controle e ações de conjunturas sociais e ambientais, pode gerar credibilidade junto a sociedade em que a empresa está inserida.

Devido a isto, e de acordo com o modelo de gestão abordado pelo estudo, foi proposto a implantação de indicadores no controle do critério Sociedade. De uma forma em que os gestores possam observar pontos que geraram satisfação a sociedade em que está inserida a organização:

FIGURA 16 – TABELA SOCIEDADE

	Existência	Descrição	Forma de controle	Quantidade (mês)	Peso/Meta
Principais órgãos reguladores	( ) Sim - ( ) Não				10,00%
Comunidades de relacionamento	( ) Sim - ( ) Não				10,00%
Principais impactos negativos (Sociais/Ambientais)	( ) Sim - ( ) Não				15,00%
Passivos ambientais*	( ) Sim - ( ) Não				20,00%
Projetos/Ações Sociais	( ) Sim - ( ) Não				15,00%
Projetos/Ações Ambientais	( ) Sim - ( ) Não				15,00%
Quantidade Estagiários e Jovens Aprendizizes	( ) Sim - ( ) Não				15,00%

FONTE: Adaptado MEG (2014); Martins e Costa Neto (1998).

Para efeito de avaliador, o preenchimento será realizado de uma forma em a empresa tenha que alcançar um máximo de 100% e um mínimo de 70% como meta, caso não negativo, será necessário analisar observar os pontos que não atingiram os seu percentuais.

Cada ponto tem um peso, e a sua soma é 100%. Para cada ponto analisado, a empresa terá que marcar se o processo existe ou não, uma vez que ele exista a empresa ganha 10%. Após, ela deve descreve-lo, colocar qual a forma em que fará o controle dele e acrescentar a qual a quantidade gerada no mês. Somente o ponto “Passivos ambientais” possui uma marcação, pois para este o processo é oposto, uma vez que a empresa não contenha a existência deste, terá alcançado a sua meta.

#### 4.5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

A continuidade do presente trabalho, quando abordado o tema Informações e Conhecimento, passa por tecnologia. Pois, através desta, as empresas adotam

formas de controlar e manter suas informações sempre disponíveis. Como é o caso dos *software* ERP, que segundo colocado anteriormente por Hicks (1997 apud BARROS 2016), tem a finalidade de controlar a dinâmica dos negócios da empresa, melhorando o fluxo das informações. Diante disto, o questionamento que o MEG faz é de como são disponibilizados esses sistemas, neste caso específico, o ERP. A Barbearia trata o assunto ERP como algo primordial para sua operação. Eles contam com um software que faz o controle de caixa, controle de estoque e controle de clientes por barbeiro. Além disso, contam com um software para agendamento de clientes. Ele grava a data, fechando a agenda do barbeiro para aquele dia e horário, afirmam os sócios. E, ainda este, envia uma mensagem para o celular informando o dia e horário para o cliente. Porém, estes são dois sistemas diferentes, não possuem integração. Como se um fosse uma agenda e outro o controle administrativo.

Quando analisado o método de segurança das informações, foi constatado que este é aberto para a empresa. Todos os barbeiros têm o mesmo acesso. Os sistemas utilizados pela empresa não possuem mecanismos de usuários, não gerando um alto nível de confidencialidade. Sendo deparado o sistema de agendamento, faz sentido que todos tenham o mesmo acesso. Já, para o sistema de controle de caixa, os sócios afirmam não estarem satisfeitos e informam estarem analisando o que o mercado tem a oferecer em sistemas de informação.

Analisando mais a fundo o critério Informação e Conhecimento, pode-se constatar que o modelo buscar identificar e controlar informações vitais para a empresa. Nesse sentido, quando questionado aos sócios, o que foi relatado é que, o mais importante, segundo eles, é o processo de corte da barba. Eles informaram que após vários cursos e pesquisas, desenvolveram um método próprio de corte. Não em como cortar, propriamente dito, mas no sentido de preparo da barba, qual o produto usar, qual o tempo de ação deste, o tempo de uso da toalha quente e sua temperatura e o um tempo determinado do corte. Segundo os sócios, a Barbearia conta hoje com uma cartilha deste processo. Além disso, os barbeiros que atuam na empresa, tem que ter curso e mesmo assim são treinados pelos sócios. Neste momento, eles passam as informações que consideram padrão para atendimento e corte. E, afirmaram os sócios, esse modelo tem um passo a passo, que é enviado via e-mail ou mensagem para o celular dos funcionários. O que pode fazer com que a informação seja disponibilizada por terceiros. Este acaba sendo o único manual que a empresa possui.

Sendo colocado pelos sócios que não existem controles manuais ou paralelos, possuindo somente o que está nos sistemas e o modelo de corte.

Quando a empresa necessita de repassar alguma informação, o mesmo é realizado através de reuniões, que são marcadas próximo ao seu acontecimento, pois ainda não existe um processo formal para marcar reuniões. E, nestas são tratados temas que são levantados ao decorrer do tempo. Sendo necessário reuniões que, muitas vezes, não tem o objetivo de prevenir.

Conforme colocado anteriormente, o modelo informa que um dos motivos de importância deste critério é que com a disseminação do conhecimento, a empresa pode multiplicá-los. Para isso, foi proposto a implantação de um indicador para que a empresa possa mensurar o andamento das suas informações e os seus processos de conhecimento.

Para isso, os sócios terão que preencher a relação da figura 17, conforme os campos solicitados por esta:

FIGURA 17 – CONTROLE DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

	Qual / O que	Q <sub>tos</sub> envolvidos	Como fazer	Objetivo Alcançado
Produto / Serviço				10,00%
Sistema(s) de informação(ões)				10,00%
Gerenciamento da informação				30,00%
Processos difundidos				50,00%

FONTE: Adaptado MEG (2014) e Müller (2003).

A figura 17 terá a finalidade de assegurar se as Informações estão transitando na empresa e chegando ao alcance de todos. Nesta, as Informações e Conhecimentos serão tratadas como Produto/Serviço. E, para isso, será relatado quais são os Produtos/Serviços que a empresa gera, quantas pessoas são envolvidas neste e como é o procedimento padrão tal finalidade. Uma vez que este seja preenchido, o objetivo foi alcançado. Após, será necessário o preenchimento de qual mecanismo de sistema controlará o produto/serviço, sendo necessário novamente as informações de cada coluna para essa linha. Mais uma vez, após o preenchimento, o objetivo é alcançado. Seguindo, para as próximas linhas, será colocado como é gerado o gerenciamento (controle) desse produto/serviço e como a informação será

repassada. Por se tratar de um indicador, é proposto que cada objetivo alcançado terá um peso, sendo um total de 100%, não sendo gerado um valor mínimo como meta. Pois, só terá início um processo, ao final (ou existência) do outro. Sendo assim, pode-se chegar a um valor mínimo de 50%, quando os três primeiros objetivos são preenchidos, mas se este não for difundido, será apenas um preenchimento e não uma realização.

#### 4.6 PESSOAS

O modelo, quando levantado o critério Pessoas, questiona a respeito das funções e responsabilidades que elas tem dentro da organização. O presente estudo identificou que antes de definir as pessoas, é importante que se tenha definido a função que ela exercer. Afinal, segundo colocado anteriormente por ABPMP (2009 apud SANTOS MELO 2014), é a geração desse processo que entrega valor ao cliente.

A empresa estuda possui poucas funções, segundo os sócios, estas seriam: atendimento ao cliente, corte de barba e cabelo, venda de produtos, lançamento de valores no sistema, fechamento de caixa e atendimento e pagamento de fornecedores. Após esse levantamento, foi constatado que as pessoas que hoje atuam na Barbearia, foram selecionadas com o propósito de serem barbeiros. Conforme relatado anteriormente, são quatro barbeiros, sendo 03 (três) homens e 01 (uma) mulher, e os 02 (dois) sócios. Totalizando 06 (seis) pessoas, sendo 05 (cinco) homens e 01 (uma) mulher. As funções foram sendo distribuídas a medida que existia tempo livre ou dependência da função anterior. Por exemplo, o barbeiro que atende, executando o corte, é o mesmo que, após, faz o lançamento no sistema dessa entrada no sistema e recebe o pagamento do cliente. Enquanto isso, o barbeiro que não está atendendo ninguém, faz a limpeza do local para o próximo corte, gerando assim uma espécie de rodízio no atendimento e não deixando ninguém parado. Porém, como relatado anteriormente, os sócios identificaram que não possuem mais espaço para crescer nessa unidade, por isso, estão vendo um novo local, com o intuito de terem duas unidades e manter um nível crescente de clientes. E, a medida que a unidade atual foi crescendo, os sócios buscaram no mercado capacitação para treinar os barbeiros que foram sendo contratados. Nesse processo, eles criaram o seu passo a passo para o corte, que é repassado aos todos os barbeiros que fazem parte da empresa e será repassado aos futuros barbeiros da empresa. Ainda sobre

capacitação, todos os 04 (quatro) barbeiros que fazem parte da empresa, tinham cursos e experiência. Já os sócios, também buscaram se capacitar e devido a essas, criaram um treinamento próprio da empresa. Com isso, mesmo que um barbeiro tenha experiência anterior, ele passa por um processo interno de capacitação, o que começou a ser elaborado pensando em uma nova unidade.

Sobre capacitação, a empresa não possui um processo que gere pagamento ou reembolso deste de forma externa. Segundo os sócios, esse mercado possui tendências, se modifica constantemente, por isso, é importante se manter atualizado. Dentro dessa dinâmica, os sócios têm ido buscar esse conhecimento fora e repassado ele para os barbeiros. Ainda segundo os sócios, a informação do curso é repassada ao seu pessoal, para que também possam fazer, mas sem um custeio da Barbearia.

Com isso, o estudo tende a levantar o tema, reconhecimento das pessoas. Os sócios informaram que ainda não existe um processo assim. O valor pago por atendimento de clientes é o mesmo, porém, segundo eles, existem um reconhecimento verbal, principalmente quando os clientes elogiam os profissionais na hora do atendimento ou em redes sociais. Esses “elogios”, tem feito com que os sócios refletissem sobre recompensas. Por isso, foi criado um programa de comissão sobre venda de produtos para cabelo e barba. A medida que o barbeiro ganha elogios formais dos clientes, eles tem um acréscimo em suas comissões de vendas de produtos. Porém, ainda não existe um plano de cargos e salários, e mesmo esse programa de comissão, também não possui uma regra formalizada.

O que pode gerar uma certa insatisfação por alguns, confessam os sócios, mas que ainda a empresa não teria condições de fazer algo diferenciado. Por isso, os últimos questionamentos do MEG, a respeito de pessoas, não possuem uma abordagem. Esses são voltados a promoção do bem-estar e riscos a saúde dos funcionários. O que os sócios informaram sobre a saúde é que, a empresa oferece uniformes que garantem a flexibilidade e conforto dos funcionários. Sobre bem-estar, que eles priorizam um ambiente familiar de trabalho, sempre informando que todos são importantes para a organização, afirmam os sócios.

Sendo assim, o estudo pesquisou uma forma de avaliar o critério pessoas dentro da Barbearia. Porém, o a sua forma ainda não está finalizada nesse estudo. Para esse critério, foi gerado uma tabela que tem, primeiramente, o objetivo de identificar as funções que a empresa necessita. Após essa implantação, a empresa



terá condições de avaliar cada função e, respectivamente, cada funcionário. Segue abaixo demonstração deste processo através da figura 18:

FIGURA 18 – PESSOAS E SUAS FUNÇÕES

	Objetivo	FUNÇÕES / ATIVIDADES			
		I	II	III	IV
<b>Definição</b>	Qual a função				
<b>Competências</b>	Necessário Para exercer				
<b>Processo Integração</b>	Como é Realizado				
<b>Avaliador Desempenho</b>	Como será Cobrado				
<b>Reconhecimento</b>	Qual o Processo				
<b>Bem-estar</b>	Promover Satisfação				

FONTE: Adaptado MEG (2014), Santos Melo et al (2014) e Piellusch e Taschner (2009).

#### 4.7 PROCESSOS

O MEG (2014) aborda que as tarefas da empresa e o que ela gera de informação, são processos. E, o critério Processos, abordado anteriormente, evidencia que, uma vez que um processo é identificado, ele pode ser gerenciado. Nesse sentido o estudo faz um levantamento sobre cadeia de valor, pois o MEG questiona de que forma a empresa controla seus processos da cadeia de valor. Quando analisado dentro da Barbearia, foi constatado que ainda não existe um processo de controle da cadeia de valor. Segundo Muller (2003), a cadeia de valor é um processo que os gestores visualizam a empresa como um todo, porém, desmembrada em atividades estratégicas com a finalidade do objetivo fim da empresa, no caso do estudo, a prestação de serviço, e que pode ser mensurado o seu valor.

Dentro dessa perspectiva, os sócios informaram que a empresa não possui um avaliador de sua cadeia de valor e que ainda este processo não tem uma mensuração. Ainda sobre esse conceito, que mesmo no setor administrativo, esse processo ainda não foi analisado.



Em seguida, o MEG (2014) questiona como a empresa melhora o seu processo da cadeia de valor. E que, avaliar as ideias que se transformaram em inovações, é uma forma de analisar a melhora no seu processo de geração de valor. Como ainda esse processo não possui uma definição, esse questionamento não pode ser contemplado. Porém, como o MEG (2014) informa que, quando a empresa transforma ideias em inovações, é um passo para o processo da cadeia de valor. Foi verificado esse processo dentro da organização. Os sócios informaram que possuem reuniões, mas, conforme mencionado anteriormente, elas ainda não são formalizadas, no sentido de pauta e prazo. E que, nessas eles algumas ideias são propostas pelos funcionários, principalmente a respeito de melhoria de algo que os clientes têm reclamado. Porém, devido ao processo não ser formal, não foi identificado uma valorização em algum processo por conta disto.

A cadeia de valor possui um ponto estratégico para sua geração que é o fornecimento de materiais, pois este possui diversos fatores que, conforme colocado anteriormente por Gonzáles (2004 apud JUNIOR 2016), afeta a satisfação do cliente final. Nesse sentido, foi questionado aos sócios, como é realizado esse processo dentro da organização. Eles passaram que, as compras são realizadas somente com empresas que tem produtos destinados exclusivamente para homens, são empresas que não desenvolve produtos para o mercado de beleza como um todo, mas que buscam o mercado de beleza masculina como seu mercado-alvo, afirmam os sócios. Seus produtos tiveram suas amostras testadas antes de serem colocados a venda ou seu uso interno. As marcas que são vendidas, são as mesmas utilizadas nos atendimentos, como forma de promoção da marca, segundo os sócios. O prazo, afirmam eles, é o maior que conseguiram até o momento e que este vem atendendo a necessidade da empresa e que as compras são realizadas à medida que é identificado que o estoque está baixo. Nesse sentido, eles informaram que ainda não existe um período exato das compras, pois ainda não identificaram um período de giro das vendas dos produtos.

Entrando no assunto, fornecedores, o MEG encontra uma abertura para o pagamento destes, que gera um questionamento sobre como é mantido o equilíbrio no fluxo de caixa da empresa. Conforme levantado no critério Informações e Conhecimento, os sócios informam que possuem um sistema para controle de caixa e que todos os lançamentos de entrada e saída estão neste. Mas, que não existe um controle do fluxo de caixa diário, no sentido de análise de previsão de receita. Devido

ao sistema receber os lançamentos de fornecedores, por exemplo, os sócios já sabem o dia que terão uma despesa. Porém, ainda não conseguem mensurar os valores que entraram dia a dia. Em uma empresa que contém um contas a receber a prazo, o sistema mostra os valores de entrada em seus respectivos dias. Como a Barbearia possui receitas diárias e a vista, os sócios ainda não tem um estudo sobre o valor total das entradas diárias. O que dificulta, segundo os eles, a análise de um fluxo de caixa. O sistema que a empresa possui, gera um demonstrativo de fluxo de caixa após o encerramento do exercício. Porém, não possui um funcionário que possua a habilidade específica, ou uma função específica para tal finalidade, a empresa ainda não conseguiu montar um comportamento do fluxo de caixa, mesmo que tenha meses anteriores como demonstrativos.

Diante disto, o estudo propôs a implantação de um sistema que seja voltado para um controle dos processos que influenciarão na cadeia de valor. Passando, então, a desenvolver alguns mecanismos na empresa, para em seguida, implantar um indicador da cadeia de valor. Esse processo está exposto na figura 19, que foi adaptada da figura 12. Um processo que terá uma aplicação, primeiramente, financeira. Um controle do fluxo de caixa. Após este, a empresa buscará compreender outros processos dentro do seu sistema, no qual a cadeia de valor será identificada. Mas, primeiro, a empresa precisa ter um controle do seu fluxo de caixa.

A figura 12 contém diversos pontos a serem definidos como prazos, porém, a figura 19 é mais enxuta, pois atende a necessidade que a Barbearia necessita para compreender a sua necessidade de caixa diário:

FIGURA 19 – CONTROLE PROCESSO: FLUXO DE CAIXA

PROCESSOS	FLUXO DE CAIXA	
ADMINISTRATIVO	ENTRADA	SAÍDAS
	Clientes	Fornecedores
Forma dos Recursos	( ) Sim - ( ) Não	( ) Sim - ( ) Não
A vista		
A prazo		
Qual Prazo		
Qual a Despesa		
Quantidade		
Período dos Recursos		
Diário		
Controle dos Recursos		
Planilhas – Excel		
Revisão do Processos		
Diário		
Data Última Revisão		SALDO = ENTRADA – SAÍDA
TOTAL DIA =		
TOTAL ANTERIOR =		
TOTAL GERAL =		

FONTE: Adaptado Hronec (1994 apud MULLER 2003), Park et al. (2004 apud JUNIOR 2016) e Corrêa 2014.

Nesse caso, a proposta de implantação é de um controle do fluxo de caixa, através de uma planilha de Excel, pois, segundo os sócios, a empresa não dispõe de alguém com conhecimentos avançados de fluxo de caixa. Sendo assim, a proposta é um controle diário do seu caixa. Diferente da figura 12, a figura 19 deve ser alimentada diariamente. Assim, a empresa terá uma previsão do seu caixa. Pois, segundo o que foi informado pelos sócios, o sistema que a empresa possui hoje, não gera esse tipo de informação, além de ser aberto para todos na empresa. Porém, neste, os sócios podem conseguir as informações diárias de entradas e saídas. Bastando a sua transposição para uma planilha eletrônica.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo gera um encontro entre propostas de estudos (bibliografia) e a sua aplicação, fazendo do MEG a sua base para a pesquisa. Nesta, foram levantados como os pontos de um modelo de indicadores de desempenho podem interagir dentro de uma organização. A proposta do estudo foi identificar essa interação e colocar em prática as propostas desenvolvidas por pesquisadores, na qual foi verificado que o MEG pode possuir aplicação para empresas de pequeno porte.

Um dos pontos que o estudo pretendia abordar era se, todos os critérios de excelência que o MEG propõe como base para indicadores poderiam, de fato, se ter em indicadores de desempenho para seu controle. O estudo mostra que é possível essa implantação, porém, devido a alguns pontos que da empresa Barbearia, não foram definidos avaliadores para todos os critérios. Com base nisso, outra proposta do estudo foi finaliza, que era a de identificar quais áreas da empresa foram impactas. Foi possível identificar que a empresa toda tem que se movimentar em prol do objetivo que ela se propõe. Objetivo este, que deriva de sua missão e visão, e dentro do que ela entende como valores. Como a Barbearia ainda não possui estes pontos definidos, foi identificado um exemplo de como um critério impacta no outro, fazendo com que haja uma movimentação na empresa, de modo a gerar processos que atendam às necessidades para criação de indicadores de desempenho.

Além disso, pode-se verificar que existe bibliografia para sustentar o método MEG. O que fez um encontro da teoria para a prática. Mostrando a validade de estudos e pesquisas em busca de avaliadores e técnicas de gestão.

Diante do que foi exposto pelo estudo, pode-se definir que mecanismos de controle, como indicadores de desempenho, podem gerar novos horizontes para os gestores. Através destes, eles terão condições de tomar decisões pautadas em uma informação mais segura, em uma informação mais confiável. As empresas geram diversos processos que podem e devem ser monitorados. Isso gera uma dinâmica diferente na gestão. Além disso, pode-se notar que o MEG trabalha todas as áreas da empresa. Faz com que ela seja, de certa forma, movimentada. O modelo mostra que ela é um organismo vivo e que as áreas são dependentes uma da outra e que todas são importantes. Sendo mais importante ainda, o domínio e controle delas. Não importando o tamanho desta, mas sim como é tratada internamente. Indicadores podem fazer uma empresa crescer com uma base segura, pois as decisões são

tomadas de acordo com uma informação acerca da realidade em que a empresa está inserida.

Foi identificado que muitos processos não conseguiram ter propostas de indicadores, pois estes derivam de outros processos. Um exemplo é o critério Pessoas. A empresa conta com todos para fazer tudo. São todos multitarefas, o que dificulta a avaliação. O estudo abordou que uma empresa precisa ter suas funções definidas e, em seguida, conseguirá trazer pessoas que irão preencher esse quadro. Pois, dificilmente a empresa consegue cobrar ou avaliar alguém, se não se sabe o que seria o esperado a ser entregue. Se a empresa não possuir um sistema padrão de seus processos, dificilmente saberá se está fazendo o correto. Nisso, o modelo evidencia que a empresa é um todo, mas que depende de várias subdivisões, no caso, a entrega de um objetivo passa por funções. E, quando esta é pré-definida, contém um modelo padrão, fica mais simples a identificação de algo que não está de acordo com o que se espera. Como, por exemplo, o processo que a empresa criou sobre o corte de barba. Existe um modelo, um roteiro, a seguir. Caso algum barbeiro pule alguma etapa, ela facilmente será identificada, devido ao resultado. O que impactará diretamente na satisfação do cliente final. Além disso, o início da empresa precisa ser mais sólido, no caso, a sua missão, visão e valores. Conforme colocado no estudo, estes darão o direcionamento para o plano estratégico da empresa.

Esta é uma das propostas do estudo, mostrar que processos, aparentemente, teóricos tem sua aplicação e são de grande valia para a tomada de decisão.

A empresa Barbearia cedeu suas informações e após as entrevistas e implantação dos critérios abordados pelo estudo, os sócios informaram que irão se preparar para a abertura de uma nova unidade.

Vários são os pontos que o MEG trabalha, sendo assim, este estudo não consegue trazer o que é mais importante para uma empresa, em qual ponto terá um peso maior, e sim que ela precisa controlar todas as áreas, para que possa não só crescer, mas se desenvolva.

Como conclusão, o aprofundamento de um estudo em cada critério e buscando, ao longo do tempo, colher os resultados, seria mais satisfatório e enriqueceria ainda mais as bibliografias do tema. Pois, cada ponto que o MEG trabalha como critério, gera informação o suficiente para uma pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, E. S. et al. Indicadores financeiros e não-financeiros: um estudo da perspectiva do olhar intergrupos. *Revista Contabilidade e Controladoria – UFPR, CURITIBA*, V. 6, N 3, P. 93-107, set./dez. 2014. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/35719>. Acesso em: 27 de fev. 2017.
- ANDRADE, Euridice S. M. de. COSENZA, José P. ROSA, Luiz P. Evidenciação do risco empresarial e ambiental diante das mudanças climáticas e do aquecimento global. *Revista de Contabilidade e Organizações – USP, SÃO PAULO*, V 7, N 17, P. 102-118, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/56691>. Acesso em: 08 de abr. 2017.
- BARROS, Omar J. Evangelista. WANDERLEY, Cláudio de Araújo. Adaptação do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Empresa Distribuidora de Combustível. *Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo*, v. 27, n. 72, p. 320-333, dec. 2016. ISSN 1808-057X. Disponível em: <http://revistas.usp.br/rcf/article/view/121492>. Acesso em: 08 abr. 2017.
- BORELLI, Fernanda Chagas. HEMAIS, Marcus Wilcox. COSTA DIAS, Pedro Ivo Rogedo. Sandálias Kenner: Kenner flipflops. *Revista de Administração Contemporânea – ANPAD, Rio de Janeiro*, v. 16, n. 1, p. 157-171, Jan./Fev. 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552012000100010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000100010). Acesso em: 01 Mai. 2017.
- CORREIA, Ricardo Gonçalves de Faria. Modelo integrado para gestão de custos, fluxo de caixa e recursos compartilhados em sistemas produtivos agropecuários. Tese Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2014. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/96504>. Acesso em: 15 de jun. 2017.
- DAMASCENO, Sônia Maria Souza. ABBAD, Gardênia. MENESES, Pedro Paulo Murce. Modelos Lógicos e Avaliações de Treinamentos Organizacionais. *Paidéia. Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto*, vol 22, n 52, p. 217-227, mai-ago. 2012, Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2012000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2012000200008). Acesso em: 29 de abr. 2017.
- DIAS, Maria Ap. M. Jorge. BORGES, Renata S. Guimarães. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. *Revista Eletrônica de Administração – UFRGS, Porto Alegre*, edição 80, n 1, p. 200-221, jan./abr. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000100200&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000100200&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 29 abr. 2017.
- LIMA, Andréa Cavalcanti Correia. CAVALCANTI, Arlei Antonio. PONTE, Vera. DA ONDA DA GESTÃO DA QUALIDADE A UMA FILOSOFIA DA QUALIDADE DA GESTÃO: BALANCED SCORECARD PROMOVENDO MUDANÇAS\*. *Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, Edição Especial*, p. 79-94, 30 junho 2004. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34127>. Acesso em: 17 de out. 2016.

JOHANN, Elenilton Rudiger. et al. O Valor do Cliente e Seu Impacto nos Reportes Financeiros: um Estudo de Caso. Revista de Contabilidade e Controladoria. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 6, n.1, p. 59-72, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/32072/22667>. Acesso em: 21 de abr. 2017.

JUNIOR, Francisco Rodrigues Lima. CARVALHO, Giovani Mantovani Roza. CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Uma metodologia baseada no modelo SCOR e em inferência *fuzzy* para apoiar a avaliação de desempenho de fornecedores. Revista Gestão e Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, v. 23, n.3, p. 515-534, 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2016000300515&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2016000300515&lng=pt&tlng=pt). Acessado em: 29 de abr. 2017.

MARTINS, Roberto Antonio. COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: uma Proposta de Sistematização. Revista Gestão e Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, v.5, n.3, p. 298-311, dez. 1998. Disponível em: [http://www.dep.ufscar.br/admin/upload/ARTIGO\\_1148385976.PDF](http://www.dep.ufscar.br/admin/upload/ARTIGO_1148385976.PDF). Acessado em: 01 de mai. 2017.

MENDES, Juliana Veiga. FILHO, Edmundo Escrivão. Sistemas Integrados de Gestão ERP em Pequenas Empresas: um Confronto Entre o Referencial Teórico e a Prática Empresarial. Revista Gestão e Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, v. 9, n 3, p. 227-296, dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n3/14570.pdf>. Acesso em: 21 de abr. 2017.

MÜLLER, Cláudio José. Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese Doutorado em Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2003

MUNARETTO, Lorimar Francisco. CORRÊA, Hamilton Luiz. Indicadores de Desempenho Organizacional: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação do Brasil. Revista Contabilidade Vista e Revista. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, jan/abr. 2016. Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/viewFile/2834/1707>. Acesso em: 01 de abr. 2017.

PIELLUSCH, Marcos. TASCHNER, Gisela Black. Indicadores de RH no Setor Hoteleiro: Um Estudo nas Maiores Redes no Brasil. Revista Organizações e Sociedade. Universidade Federal da Bahia, Salvador, v.16, n. 51, p. 665-686, out/dez. 2009. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11085>. Acesso em: 29 de Abr. 2017.

SANTOS MELO, Nathália de. BRONZO, Marcelo. OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de. RESENDE, Paulo Tarso Vilela de. Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. Brazilian Business Review, Fucape Business School, Vitória, v. 11, n. 3, Art. 5, p. 105-129, mai/jun.



2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/1230/123031118005.pdf>. Acesso em: 28 de mai. 2017.

SANTOS, Glaucia Teixeira. FRANCISCO, José R. de Souza. INDICADORES DE LIQUIDEZ VERSUS MODELO DINÂMICO: APLICAÇÃO NO PERÍODO PRÉ E PÓS-CRISE NO SEGMENTO BANCOS. Revista Contabilidade e Controladoria - UFPR, CURITIBA, V. 8, N 2, p. 08 - 22, 30 mai/ago 2016. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/37471/28991>. Acesso em: 20 de jan. 2017.

TORRES, Tércia Zavaglia. PEREIRA, Nadir Rodrigues. SOUZA, Marcia Izabel Fugisawa. PINTO, Daniela Maciel. Colaboratórios e as Redes de Pesquisa da Embrapa: aprendizagem, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimentos. Revista de Informática Aplicada – USCS/UFABC, São Caetano do Sul, V 10, N 2, 2014. Disponível em: <http://ria.net.br/index.php/ria/article/view/130>. Acesso em: 21 de mai. 2017.

WERNKE, Rodney. MENDES, Eduardo Zanellatto. MÉTODO UEP APLICADO EM PEQUENA FÁBRICA DE MOLDURAS. Revista de Contabilidade e Controladoria UFPR, Paraná, Volume 2, Número 3. p. 39 - 57, set/dez 2010. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/19564>. Acesso em: 17 out. 2016.

Wernke, Rodney. LEMBECK, Marluce. JUNGES, Ivone. MEDEIROS, Jamilson Pinto. ZANIN, Antonio. TDABC (Time-Driven Activity-based Costing) aplicado em uma pequena empresa de costura industrial. Revista de Contabilidade e Controladoria UFPR, Paraná, Volume 8, Número 3. p. 28 - 44, set/dez 2016. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/38450/29903>. Acesso em: 15 fev. 2017.

1º Edição Revista FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. PRIMEIROS PASSOS PARA A EXCELÊNCIA: AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/modelo-de-excelencia-da-gestao/primeiros-passos-para-a-excelncia>. Acesso em: 17 out. 2016.

Revista Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão, 3ª Edição. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/fundamentos-da-excelencia-em-gestao>. Acesso em: 17 out. 2016.

Revista Novo Modelo de Excelência da Gestão® - MEG, 21ª Edição. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. Acesso em: 23 jan. 2017.

Portal IBGE. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Mensal/Comentarios/pnadc\\_201701\\_comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Mensal/Comentarios/pnadc_201701_comentarios.pdf). Acesso em: 28 fev. 2017.

Portal Simples Nacional. Disponível em: <https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>. Acesso em: 28 fev. 2017.

Portal Microempreendedor Individual. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>. Acesso em: 21 abr. 2017.



Portal Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2016-2/>. Acesso em: 27 jun. 2017.

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO MEG

Questionário extraído da revista FNQ 2014: PRIMEIROS PASSOS PARA A EXCELÊNCIA. Utilizado para o estudo de caso.

### CAPÍTULO 3 - CRITÉRIOS

#### 1. LIDERANÇA

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como são comunicados os valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, interna e externamente?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar os valores, os princípios organizacionais e padrões de conduta.</li> </ul>	
B)	Como é promovida a melhoria nos processos gerenciais?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a forma de verificar o cumprimento dos padrões gerenciais relativos aos processos gerenciais mais importantes.</li> </ul>		
C)	Como as principais decisões tomadas são acompanhadas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a forma de prestação de contas de ações e resultados aos controladores pela direção.</li> </ul>		
D)	Como a direção interage com os clientes e com a força de trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a forma de internalizar as necessidades e expectativas das partes interessadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citar os objetivos das principais interações realizadas com as partes interessadas.</li> </ul>	
E)	Como a direção analisa o desempenho da organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar as formas de utilização, na avaliação do desempenho, de metas e referenciais comparativos pertinentes e requisitos relativos a clientes e mercado-alvo.</li> </ul>		

## 2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como são definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a forma de identificar as forças impulsionadoras e restritivas do ambiente externo e interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização.</li> </ul>	
B)	Como são definidos os planos de ação para o êxito das estratégias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a forma de definir os indicadores e metas para avaliação do êxito das estratégias.</li> <li>• Destacar a maneira utilizada pela direção para acompanhar a implementação dos planos de ação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar as principais ações planejadas ou projetos, indicadores e metas estratégicos.</li> </ul>	

## 3. CLIENTES

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo são utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a forma de avaliar a satisfação dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar as necessidades e expectativas dos clientes-alvo.</li> </ul>	
B)	Como os produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?			
C)	Como são tratadas as reclamações ou sugestões dos clientes?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citar os canais de interação com os clientes.</li> </ul>	

#### 4. SOCIEDADE

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como a organização atua para se manter na legalidade?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destacar de que maneira são tratadas as pendências ou eventuais sanções. No caso de inexistência, declarar formalmente a situação.</li> </ul>		
B)	Como a organização trata impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações?			
C)	Como a organização participa, de forma voluntária, em ações de preservação ambiental e de desenvolvimento da sociedade?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Citar os principais projetos implementados ou apoiados.</li> </ul>	

## 5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como são disponibilizados os principais sistemas de informação para apoiar a operação e o gerenciamento da organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destacar os métodos de segurança de informação utilizados para buscar assegurar a confidencialidade e a disponibilidade das informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.</li> </ul>	
B)	Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar os conhecimentos mais importantes da organização.</li> </ul>	

## 6. PESSOAS

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como as funções e responsabilidades das pessoas são definidas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a forma de selecionar e integrar as pessoas nas suas funções e à cultura organizacional.</li> <li>• Destacar a forma de avaliar o desempenho das pessoas em suas funções.</li> </ul>		
B)	Como as pessoas são reconhecidas?			
C)	Como as pessoas são capacitadas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a forma de capacitação de líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citar as principais iniciativas de capacitação, incluindo as relativas à cultura da excelência.</li> </ul>	
D)	Como os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas são tratados?			
E)	Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são promovidos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar de que forma são levantados e tratados, pelos líderes, os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas.</li> </ul>		

## 7. PROCESSOS

	PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	
A)	Como os processos da cadeia de valor são controlados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a forma de monitorar os processos da cadeia de valor, por meio de indicadores de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar os principais indicadores de desempenho dos processos da cadeia de valor.</li> </ul>	
B)	Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da cadeia de valor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações.</li> </ul>		
C)	Como os fornecedores são selecionados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar a forma de avaliar os fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar os principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores.</li> </ul>	
D)	Como é mantido o fluxo financeiro equilibrado?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar os indicadores de desempenho relativos aos processos econômico-financeiros.</li> </ul>	